

***Győri Zsuzsanna***

***CSR-on innen és túl***

***Gazdaságtikai Központ***

***témavezető: dr. Zsolnai László***  
***igazgató, egyetemi tanár***

**© Győri Zsuzsanna**

*Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástani Doktori Iskola*

*CSR-on innen és túl*

*- Ph.D. értekezés -*

Győri Zsuzsanna  
Budapest, 2010



Ábrák, táblázatok jegyzéke .....	7
I. Bevezetés .....	9
I.1. A dolgozat szerkezete, célkitűzései, módszertana .....	9
I.2. CSR, mint sikersztóri?! .....	14
I.3. A dolgozat tézisei .....	16
II. A CSR definíciói .....	18
III. A CSR elméletének fejlődése .....	24
III.1. A kezdetek – Goodpaster és Matthews .....	24
III.2. A CSR elméletének további fejlődése .....	29
III.2.1. Az érintett-elmélet .....	29
III.2.2. A CSR előnyei a vállalatok számára .....	35
III.2.2.1. Akadályozó tényezők .....	38
III.2.2.2. A „business case” .....	39
III.2.2.3. A társadalmi költség paradoxona .....	42
III.2.2.4. Az etika és a profit együttmozgásának feltételei .....	43
III.2.2.4.2. Az alkalmazottak szerepe .....	45
III.2.2.4.3. Befektetők szerepe, SRI .....	47
III.2.3. A felelősségvállalás szintjei .....	49
III.2.3.1. Szintenként fejlődő felelősség .....	49
III.2.3.2. A CSR három generációja .....	51
III.2.3.3. A fenntarthatóság szintjei .....	52
III.2.3.4. A CSR kezelésének hét típusa .....	54
III.3. Tágabb elméleti keretek – az etika szerepe a gazdaságban, alternatív ökonómia .....	58
III.3.1. Racionális önérdékkövetés – a korlátozott motivációs elmélet veszélyei .....	58
III.3.1.1. Gazdaságosság, hatékonyság .....	61
III.3.1.2. A preferenciák .....	62
III.3.2. Ökológizáció és humanizáció .....	63
IV. CSR – gyakorlati fejlődés, rövid történeti áttekintés .....	68
IV.1. Az állam, a kormányzat szerepe a vállalati felelősséggel kapcsolatban .....	71
IV.2. CSR az EU-ban .....	73
IV.2.1. A 2001-es Green Paper .....	73
IV.2.2. Az Európai Bizottság CSR-stratégiája .....	74
IV.2.3. Állásfoglalás a mérőszámok, információk standardizálásáról .....	75
IV.2.4. További dokumentumok .....	80
V. Kritikai megfontolások a CSR-ral kapcsolatban .....	81
V.1. Az európai vita .....	81
V.1.1. A gazdaságetika paradoxona .....	81
V.1.2. Az etika mögötti motiváció fontossága .....	84
V.1.3. Az etikai elmélet és gyakorlat eltérései .....	86
V.1.4. A kritikák összefoglalása .....	88
V.2. Az Economist 2005-ös és 2008-as CSR riportja .....	91
V.3. Kritikus hangok Amerikából .....	95
V.3.1. A magán- és közszféra közötti határvonal elmosódása .....	95
V.3.2. Sármos pszichopaták .....	96
V.3.3. Teleopátia – kiegyensúlyozatlan célkövetés .....	97
V.3.4. A társadalmi, intézményi fejlődés szükségessége .....	100
V.3.5. A CSR mítoszai .....	102
V.3.6. CSR – három betű, négy jelentéstartalom .....	105
VI. A 2008-as válság és a CSR kapcsolata .....	108

VII. Alternatív lehetőségek a vállalati felelősség vállalására .....	113
VII.1. Értékvezérelt vállalatvezetés – a szemlélet alternatív elnevezései: alternatív kapitalisták, másért vállalkozók .....	113
VII.1.1. Az értékvezérelt vállalatvezetés öt pontja .....	118
VII.1.1.1. kapcsolat az alkalmazottakkal .....	118
VII.1.1.2. kapcsolat a beszállítókkal .....	119
VII.1.1.3. kapcsolat a fogyasztókkal .....	119
VII.1.1.4. kapcsolat a helyi közösséggel, a szélesebb társadalommal .....	119
VII.1.1.5. kapcsolat a környezettel .....	120
VII.1.2. Értékvezérelt vállalatvezetés – miért? .....	120
VII.1.3. Tovább lépés a radikális változtatás irányába .....	122
VII.2. A Valóban Felelős Vállalat .....	123
VII.3. Környezeti etika, mély ökológia, biocentrikusság .....	125
VII.4. Fenntarthatóság, mint magasabb rendű cél .....	131
VII.5. A kicsi szép – radikális változtatás a gazdaság fennálló rendszerén, logikáján: lokalizáció, helyi, közösségi gazdaság .....	132
VII.6. A spiritualitás szerepe .....	134
VIII. CSR Magyarországon – az UNDP 2007-es kutatásának eredményei .....	137
VIII.1. A kutatás célja, metodológia .....	137
VIII.2. A CSR magyarországi története .....	138
VIII.2.1. A CSR-kommunikáció meghatározói .....	142
VIII.2.2. A kis- és közepes vállalkozások helyzete .....	144
VIII.2.3. A multinacionális vállalatok szerepe .....	145
VIII.2.4. A CSR-ral kapcsolatba hozható jogszabályok, kormányzati intézkedések .....	146
VIII.2.5. Etikai intézmények a magyar vállalatoknál .....	148
VIII.2.6. Kutatásunk eredményei .....	149
VIII.2.6.1. CSR stratégia .....	150
VIII.2.6.2. Érintett párbeszéd .....	151
VIII.2.6.3. Felelős vállalatirányítás és teljesítmény menedzsment .....	151
VIII.2.6.4. Nyilvánosságra hozatal és külső minősítés .....	152
VIII.2.6.5. A nemzetközi szabványok használata .....	153
VIII.2.6.6. A tulajdonosi szerkezet, a vállalatméret és a szektor hatása .....	154
VIII.3. Ajánlások a vállalatok és érintettjeik számára – elsősorban a kormányzatnak és a civil társadalomnak .....	155
VIII.4. A kutatás óta eltelt idő .....	158
IX. Az etika mint versenyelőny .....	159
IX.1. A kutatás metodológiája, hipotézisek .....	159
IX.2. A kutatás eredményei .....	160
IX.3. Összefoglaló eredmények .....	168
IX.4. A válság hatása a cégek 2008-2010-es tevékenységére .....	171
IX.5. Kifejezetten magyar sajátosságok, problémák .....	172
IX.6. Lehetséges kiindulópontok további kutatásokhoz .....	172
IX.7. Tudatosság – az értékek megtartásának kulcsa .....	174
X. Összefoglalás .....	175
Függelék .....	184
Irodalom .....	197
A témakörrel kapcsolatos saját és társszerzős publikációk jegyzéke .....	213

## **Ábrák, táblázatok jegyzéke**

1.sz. ábra: egy tipikus érintett-térkép	30. oldal
2. sz. ábra: Az érintettek csoportosítása I.	31. oldal
3. sz. ábra: Az érintettek csoportosítása II.	31. oldal
4. sz. ábra: CSR, mint folyamatos kollektív tanulási folyamat	47. oldal
5. sz. ábra: Carroll felelősség-piramisa	51. oldal
6. sz. ábra: A felelősségvállalás szintjei	53. oldal
7.sz. ábra: CSR elkötelezettség – Magyarország	153. oldal
8.sz. ábra: Nemzetközi sztenderdek – Magyarország	154. oldal
1.sz. táblázat: az egyéni és szervezeti fejlődés párhuzamba állítása	49. oldal
2.sz. táblázat: a CSR 7 típusa	57. oldal
3. sz. táblázat: A CSR jóléti és profithatása	92. oldal

*Az erkölcs az élet tisztelete.*

*(Albert Schweitzer)*

*Ez így ugye bonyolult, nem gazdasági... De hát végülis ez a lényege az egésznek!*

*(Szepsy István)*

*Köszönöm témavezetőmnek, dr. Zsolnai Lászlónak és  
családomnak, hogy elkészülhetett dolgozatom*



## **I. Bevezetés**

### **I.1. A dolgozat szerkezete, célkitűzései, módszertana**

Dolgozatom címe talán kissé talányosan hangzik, ezért már az elején szeretném röviden indokolni a témaválasztást és a választott módszertant – nevezetesen, hogy két kutatást is bemutatok. Az első a CSR üzleti életben mára elfogadott, közkeletű fogalmát, gyakorlatát vizsgálja – ezzel mutatom be, mit találunk CSR-on innen. A második a gazdaságetika elveinek meggyőződésem szerint igazabb, komolyabb megvalósítását, az értékvezérelt vállalatvezetést taglalja, mely meghaladja a CSR-t, túl van azon.

Dolgozatom 10 fejezetből áll. Az első fejezetben röviden felvázolom az alapproblémát: a CSR gyakorlatának eltávolodását a vállalati felelősség alap gondolatától, és az elméleti irodalom ehhez való idomulását. A problémát 7 tételben foglalom össze: az első 3 a CSR üzleti, profit célokra való felhasználást taglalja, kritizálja. Ehhez tér vissza az utolsó tétel is, ahol a CSR irodalomban és gyakorlatban gyakran hangoztatott üzleti érdek (business case) realitásáról, illetve annak hiányáról írok. Ez azért fontos, mert a CSR gyakorlatnak az eredeti koncepciótól való eltávolodásához az egyik legfőbb érv, alapvetés az üzleti érdek létezése. A felelősségvállalás azért lett etikai kötelezettségből jó üzlet, mert a vállalatok és a szakemberek úgy találták, az érintettek profitban is kimutatható módon értékelik a felelősség vállalását – és annak kommunikálását. Így a CSR „felsőbbrendű cél”-t (ti. a profit növelését) nyert, ezáltal létjogosultságot is. A mainstream közgazdaság először támadta a vállalati felelősségvállalást, később viszont eszközévé alacsonyította, hiszen ma a profit növelésének egy lehetséges útjaként utal rá. Ez a CSR „sikertörténete”.

A 4. tétel egy alternatív utat, az értékvezérelt vállalatvezetést definiálja, ahol a vállalati felelősségvállalás alapvető etikai elvei – legfőképpen az érintettek érdekeinek tudatos és körültekintő figyelembevétele - a teljes működésben és nem a profit növelése érdekében jelennek meg. Dolgozatomban az ilyen és ehhez hasonló hozzáállásra hivatkozom úgy, hogy „valódi felelősség”, illetve „igazi etika”, míg a társadalmi felelősség hangoztatásának üzleti célra való felhasználását, a CSR jelenlegi gyakorlatát kritizálom. A 6. tételben az igazi etikát Frank (2004) alapján az üzleti érdek gondolatához kötöm, azt állítva, hogy a valós elkötelezettségen alapuló, őszinte törődés az érintettekkel hosszú távon versenyelőnyként jelenik meg, ezzel segítve a vállalat sikerességét,

fennmaradását. Az üzleti érdek realizálódásának tehát feltételei vannak, melyek kialakítása és fenntartása a társadalmi szereplők közös feladata.

Az 5. tézis az igazi etika feltételeinek egyikéről szól. Mivel a gazdaság, az üzlet a társadalomnak, mi több a környezetnek csak az egyik - bár kétségkívül nagy jelentőségű – alrendszere, a benne szereplőknek el kell fogadniuk a rendszer törvényszerűségeit, határait. A gazdasági alrendszer nem mindenható, nem határtalan, ha erről megfeledkezünk, az beláthatatlan társadalmi és ökológiai veszélyeket rejt. Azt állítom, hogy a vállalat által előállított termék vagy szolgáltatás a vállalati felelősség vállalásának alapja, egyik legfontosabb tényezője. Amennyiben a termék vagy a szolgáltatás környezetileg vagy társadalmilag káros, a vállalat hatása nem lehet pozitív, felelősségteljes. Ha ebben a kérdésben nem vagyunk elég határozottak, óhatatlanul beleesünk a CSR gyakorlat olyan hibáiba, mint a „greenwashing” (az etikátlan üzleti gyakorlat környezetvédelmi projektekkal való elfedése), a „tegyünk már valami kis jót” (a felelősségvállalás egyszerű jótekonyságként jelenik meg, az alaptevékenységtől függetlenül, viszonylag kis költségvetésből), vagy az üzleti érdek feltétlen elfogadása és hangoztatása.

A dolgozat második fejezetében definiálom a CSR-t. Mivel egységes definíció nem létezik (Crane és társai, 2008), megpróbálom a legprominensebb szakemberek és szervezetek definícióit felsorolni, összevetni és elemezni, ezzel adva teljesebb képet a CSR mibenlétéről.

A harmadik fejezetben bemutatom a vállalati felelősség elméleti fejlődését, Goodpaster és Matthews (1982) korszakalkotó cikkéből kiindulva. A társadalmi felelősségvállalás korábban is megjelent már a gyakorlatban és az irodalomban, a művet mégis kiemelkedően fontosnak tekintjük. Ebben az időben a mainstream közgazdaságtan még az üzleti etika létjogosultságát kérdőjelezte meg, a szerzőpáros pedig tudományosan megalapozottan és frappánsan válaszolt a felmerült kritikákra. A cikkük címét is adó kérdésre (Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?) határozott igennel felelnek, a vállalatoknak lehet és kell is, hogy legyen lelkiismerete, hiszen a vállalatok éppúgy a társadalomban élnek, mint az egyének, ráadásul ők maguk is egyénekből állnak. A vállalati felelősség alapja az egyéni felelősség, a szervezetek annak semmilyen

aspektusa alól nem felmenthetőek – még a profitnövelés, mint elsődleges cél érdekében sem.

Mivel az igazi etika, a valós felelősségvállalás alapja meglátásom szerint is az érintettek érdekeire való lehetséges legnagyobb figyelem, folytatásként az érintett-elméletet mutatom be. Ezután térek rá az üzleti érdek irodalmának ismertetésére, kifejtem, mik a CSR potenciális előnyei a vállalatok számára, természetesen kitérve az előnyök realizálásának feltételeire, korlátaira, hatáira. Olyan kutatásokat mutatok be, melyek szerint bizonyos feltételek megléte esetén etikusan viselkedni nem jelent hátrányt, az üzleti érdek feltétlen teljesülésére viszont nincsen bizonyíték.

Több szerző (Carroll, 1991 Jeucken-Bouma, 2001, Goodpaster 2007) szerint a felelősségvállalásnak különféle szintjeit különböztethetjük meg, ezeket a besorolásokat is bemutatom. Ezeknek az elméleteknek közös pontja, hogy a felelősségvállalást egyfajta fejlődési folyamatként kezelik. Véleményem szerint bár ez is egy lehetséges út, valószínűbb, hogy az igazán etikus, értékvezérelt vállalkozások már a kezdetektől azok voltak. A CSR-t be lehet vezetni később, ha az üzleti érdek, vagy a piaci trendek úgy kívánják, de az értékvezéreltség a vállalkozás, a tevékenység alapját határozza meg. Ennek illusztrálására írom le saját, kifejezetten a magyar cégeket jellemző kategorizálásomat.

A gyakorlati megvalósulás ismertetése előtt a gazdaságetika tágabb elméleti kereteit mutatom be, megalapozva ezzel a CSR kritikáit, valamint az alternatív utat, az igazi etika gyakorlatát. Ebben a részben azt is kifejtem, hogy az etika üzleti érdekből való használatának az egész társadalomra nézve vannak káros mellékhatásai, mivel megingatja, aláássa a társadalmi szereplők közötti bizalmat.

A negyedik fejezetben a gyakorlati megvalósulás, a CSR bemutatásánál külön kezelem az amerikai és európai utat. Ezt az eltérő társadalmi, gazdasági berendezkedés indokolja, és alapot ad a később ismertetendő kritikák rendszerezésére is. Az amerikai kritikusok főként a nagyvállalati CSR gyakorlatot bírálják. Ezzel szemben az európai kritikák a gyakorlat mellett az EU CSR-koncepcióját, annak technokrata, pragmatista hozzáállását kérdőjelezzik meg. Nehéz eldönteni, melyik veszélyesebb: az amerikai

nagyvállalatok „öntörvényűsége”, vagy hogy az európaiak EU-s felhatalmazással, ösztönzéssel használják üzleti céljaikra, önérdékkövetésre az etikát.

A következőkben ismertetem a koncepcióval és elterjedésével kapcsolatos kritikai észrevételeket. A kritikák rövid összefoglalása, kivonata - mely szándékom szerint indokolja a CSR alternatívájának, az értékvezérelt vállalatvezetésnek a szükségességét - a következő: mivel a vállalatok többsége instrumentálisan használja a CSR eszközöket, a vállalati felelősség elveszti eredeti jelentését és jelentőségét, valamint esélyét arra, hogy valóban hozzájáruljon a globális problémák megoldásához, a fenntarthatóság eléréséhez. Ráadásul elaltatja a társadalom esetleges gyanakvását a vállalatokkal szemben, ezzel még az eddiginél is szélesebb utat enged a mások kárára való önérdékkövetésnek. A gazdaságetikának nem azt kell hangsúlyoznia, miért jó, sokkal inkább, hogy miért kell felelősnek lenni.

A 2008-as válságot a CSR gyakorlatát elmarasztaló állításaim egyfajta bizonyítékának tekintem. Bár korántsem gondolom, hogy a CSR, a nem igazi etika egyedül vezetett a válsághoz, meggyőződésem, hogy a válság számos oka között a felelőtlenség és a rosszul értelmezett felelősség (CSR) is ott voltak.

A VII. fejezetben a CSR lehetséges alternatíváit, a továbblépési lehetőségeket mutatom be. A fejezet első részében az értékvezérelt vállalatvezetés mibenlétét, elemeit határozom meg. A következő 5 alfejezetben az értékvezéreltség alapját adó különböző nézeteket taglalom, a környezeti etikától eljutva a spiritualitás szerepéig. Ezt azért gondolom fontosnak, mert a kutatások szerint az értékvezérelt vállalkozások vezetőinek különböző motivációi voltak, vannak a valódi felelősség vállalására. Néhányuk az érintettek iránti általános tiszteletet hangsúlyozza, mások a természeti környezet, mint kiemelten fontos érintett állapotából vezetik le etikai elveiket, hitüket. Vannak olyanok is, akik a vállalkozás szó eredeti jelentéséhez próbálnak visszatérni, és a testi-lelki egyensúlyuk megtartását, vagy éppen visszaszerzését várják az értelmes, felelős, mások érdekeit szem előtt tartó üzleti tevékenységtől.

A dolgozat empirikus részében a kétfajta felelősség koncepció különbségét két kutatás segítségével mutatom be. Az egyiket az UNDP megbízásából folytattuk 2007 tavaszán, ahol kifejezetten a felelősség mérhető, „CSR” értelmezését vizsgáltuk. A kutatás célja

az volt, hogy Magyarországon feltérképezzük a CSR-al kapcsolatos főbb szereplőket és tevékenységeiket, illetve a fő hatóerőket és akadályokat a témával kapcsolatban. (VIII. fejezet)

Ennek érdekében tartalomelemzéshez összegyűjtöttem az előző két év kutatási jelentéseit, konferencia előadásait, a témában aktív civil szervezeteknél számon tartott információkat, a kapcsolódó jogszabályokat, és vállalati CSR-anyagokat. Ezekből vázoltam fel a CSR fejlődésének magyarországi történetét. Saját interjúink keretében 40 vállalat (közülük 9 “követendő példa”) és 15 kormányzati és civil szervezet képviselőjét kérdeztük meg. A példaértékű vállalatok szakértői mintavétellel kerültek kiválasztásra, eddigi kiemelkedő CSR tevékenységük alapján, a többi vállalatot véletlenszerűen választottuk.

A szóbeli interjúk kérdései 6 kategóriában hangzottak el az AccountAbility Rating 6 dimenziója alapján, melyek: a stratégia, az érintettek irányába való nyitottság, a felelős vállalatirányítás, a teljesítmény-értékelés, a nyilvánosságra hozatal és a minősítés.

A kutatási eredmények közül számomra az a legfontosabb, hogy a CSR nem jelenthet megoldást a gazdaság, a társadalom, vagy a környezet problémáira, nem okozhat jelentős javulást ezek állapotában.

Épp ezért a második, 2008-ban kezdődött kutatásban sokkal inkább a vállalatok mélyebb motivációira, és a valódi vállalati felelősség, az értékvezérelt vállalatvezetés titkára próbáltunk rábukkanni (IX. fejezet). A szakértői minta vállalatainak vezetőit 1,5-2 órás interjúk során, főként nyitott kérdések megválaszolására kértük. A megkérdezett vállalatvezetők őszintén vallottak saját indíttatásukról, céljaikról, útjukról és arról, miért tartják fontosnak, hogy tudatosan érvényesítsék etikai elveiket üzleti tevékenységük során. Kérdéseink a motiváción és a konkrét megvalósítási lépéseken, tevékenységeken kívül az etika potenciális versenyelőnyként való megjelenésére vonatkoztak. (Ennél a résznél félig nyitott kérdéseket tettünk fel, hiszen a megkérdezettek 1-5-ös skálán helyezték el saját válaszaikat, de alkalmat adtunk a válaszok bővebb kifejtésére, indoklására is.)<sup>1</sup> Bár a megkérdezettek hangsúlyozták, hogy ez nem célja, és nem oka

---

<sup>1</sup> A második kutatás hipotézisei tulajdonképpen a 6. számú tézis alhipotéziseiként kezelhetők.

felelősségüknek, az etika megalapozza a bizalmat a vállalat és érintettjei között, így hosszútávon versenyelőnyt jelent. Különösen igaz ez akkor, ha az üzleti tevékenység hasznait több dimenzióban, nem csak pénzügyi értelemben vesszük figyelembe.

A két kutatás egymást kiegészítve ad teljesebb képet a magyarországi társadalmi felelősségvállalás helyzetéről. Az első feltérképezi a CSR helyzetét, a második azt kutatja, hogyan lehet meghaladni azt.

## **I.2. CSR, mint sikersztori?!**

A vállalat társadalmi felelősségéről leginkább a CSR, eredetileg amerikai elmélet keretében hallhatunk. Az elmélet köré hatalmas gyakorlati eszköztár épült, melyről az üzletemberek már az oktatásuk során is hallhatnak, és melyeket tanácsadó cégek segítenek bevezetni, implementálni a vállalatoknál.

Dolgozatomban szándékosan használom a „CSR” kifejezést a magyar fordítás (VTF), illetve a fogalom teljes nevének, a vállalati társadalmi felelősségnek az említése helyett. Ugyanis látható, hogy az elmúlt években a vállalati felelősségre teljes iparág épült, és a CSR ma már lényegesen eltér a vállalati felelősség alapkoncepciójától.

2002-ben így kezdtem az etika-orientált banktevékenységről írt szakdolgozatomat: „Meglepő és kifogásolható, hogy bár a társadalom minden tagjának van egy elképzelése arról, mi helyes, mi etikus, több ezer éves általánosan elfogadott normarendszerek léteznek - például a Tízparancsolat – mégis, ha a gazdaság etikai felelősségéről beszélünk, még ma is megrökönyödést válthatunk ki.

Milton Friedman (1970) szerint etikai elveinket, megfontolásainkat a piacon kívül kell hagynunk, hogy a pénz szabadon áramolhasson a kereslet-kínálat törvényeinek megfelelően. Ám ha a mainstream ezt figyelmen kívül is hagyja, mindenképp léteznek bizonyos etikai normák az üzleti életben.”

Az elmúlt évek gyökeres változást hoztak a kérdésben, Magyarországon is. A vállalatok társadalmi felelősségének koncepciója az üzleti etika sikersztorija. A CSR a politikai és gazdasági párbeszéd valamint gyakorlat tárgyává vált. Egyre több iránymutatás, ajánlás

és nemzetközi szabvány születik a vállalati felelősség értékelésére, rangsorolására, a hozzá kapcsolódó politikák megfogalmazására. Majd minden nagyvállalat, és egyre több kisebb szereplő foglalkozik a kérdéssel, egyre többen hangsúlyozzák a társadalom és a környezet számára hasznos tevékenységeiket. A legtöbben a PR, kommunikációs területtel kötik össze, és többnyire egyszerű szponzorációt értenek alatta. A vállalatok külön „CSR-költségvetést”, „CSR-stratégiát” alkotnak.

Az üzleti etika ezen legnagyobb sikeréért azonban úgy látszik súlyos árat kellett fizetni. Tény, hogy a koncepciónak köszönhetően a vállalatok egy része felismerte felelősségét a társadalmi és környezeti állapotért. Tény az is, hogy az érintettek is kezdik felismerni saját érdekérvényesítő erejüket a vállalatokkal szemben. De sajnos tény az is, hogy a társadalmi és környezeti degradáció irama nem csökkent. És tény az is, hogy sok vállalat a neoklasszikus, önérdéken alapuló gazdasági kalkuláció részévé tette a CSR-t, ezzel pont a gazdaságetika lényegét hagyva ki a „felelős” viselkedésből.

A társadalmi felelősség, pontosabban szólva a CSR gondolat elterjedése pozitív hatásokkal is járt. A fejlett világban az érintettek egyre növekvő mértékben ellenőrzést gyakorolnak a vállalatok tevékenysége fölött, és a vállalatok egyre többet tesznek környezeti és társadalmi célokért, illetve saját káros hatásaik csökkentése érdekében. Ez még akkor is jó hatással lehet az érintettekre, ha a „felelős” tevékenység nem igazi elkötelezettségen alapul, célja elsődlegesen, vagy kizárólagosan az imázs javítása, a reputáció növelése.

A vállalat társadalmi felelőssége azonban eredetileg nem erről szólt, és nem is erről kellene szólnia. A vállalati felelősség nem az érintettek elvárásaiból adódik, nem abból, hogy a mai világban úgy látszik, megéri felelősen viselkedni, hanem abból, hogy a vállalatok óriási hatással vannak az érintettek életére, így nem hagyhatják figyelmen kívül ezt a hatást. Ez természetesen nem zárja ki a formalizálást, vagy a stratégiaalkotást, de a felelősségnek át kell hatnia a vállalat teljes működését, meg kell nyilvánulnia minden tevékenységben, és nem lehet főként kommunikációs célokra használni.

Sajnálatos módon, és gyakran nehezen tetten érhetően a vállalatok nem az eredeti céljára használják a vállalati felelősséget. A legtöbb esetben a CSR eszközök

használata, és a tevékenység kommunikálása fontosabbá vált, mint a CSR elmélet mögött meghúzódó alapgondolat: a vállalat hatalommal és felelősséggel bír a társadalmi és környezeti érintettek iránt. Így viszont le is járatják a fogalmat, ezért szükségesnek tartom a vállalat etikai felelősségével kapcsolatban egy újabb koncepció, az értékvezérelt vállalatvezetés bemutatását. Ez a distinkció megkülönböztetné a CSR eszközöket csak a reputáció miatt alkalmazókat azoktól, akiknek felelős magatartása valódi elkötelezettségen alapszik.

### **I.3. A dolgozat tézisei**

- T1: Friedman a gazdasági racionalitásra szűkítette le az etikus tevékenységet, a CSR üzleti, profitnövelést célzó használata pedig a legalábbis látszólag etikus tevékenységekben látja a gazdasági racionalitást. A felvilágosult friedmanizmus felfogása szerint a vállalatnak tehát azért kell figyelembe vennie etikai felelősségét, mert az gazdaságilag kifizetődő.
- T2: A CSR szakkifejezés és szakszótár használata a legtöbb esetben nem jelent valódi etikai elkötelezettséget, a CSR eszközök használatának fő oka a reputáció, imázs javítása, nem az elkötelezettség.
- T3: A CSR eszközök és az alapvető kompetenciák konvergenciája a hatékony, hiteles CSR-nak szükséges, de nem elégséges feltétele. Az alaptevékenységtől távol álló felelős viselkedés inkább szolgál PR és marketing célokat.
- T4: Az értékvezérelt vállalatvezetés az alternatív ökonómia elveinek gyakorlati megvalósítása a fennálló rendszer forradalmi, radikális megváltoztatása nélkül, ahol a vállalatok, mint a változás vezetői jelennek meg a társadalmi és környezeti állapot inkrementális, lépésről-lépésre történő javítása, mint végső cél érdekében.
- T5: Az értékvezérelt vállalatvezetés néhány környezetileg és társadalmilag sok kárt okozó iparág számára nem megvalósítható, mivel az alaptevékenység nagyban meghatározza a vállalatok társadalmi hatását.



- T6: Az elkötelezett, értékvezérelt vállalatok etikus tevékenysége versenyelőnyként jelenik meg rövid és hosszú távon is, de csak akkor, ha az etikusság alapját nem ez a várakozás, hanem valódi elkötelezettség adja. Ez fenntartja a morális értékeket akkor is, ha átmeneti külső vagy belső hatások miatt a jövedelmezőség csökken. A versenyelőny igazán akkor mérhető, helyesebben mondva érezhető, ha a teljesítményt több dimenzióban mérjük, tehát a pénzügyi haszon mellett figyelembe vesszük a pszichikai, társadalmi, környezeti hatásokat is. Így nem a hagyományos költség-haszon terminusokban gondolkodunk, ez lehet a hosszútávú kooperáció – ami végső soron gazdaságilag is gyümölcsöző – alapja.
- T7: A CSR irodalomban és gyakorlatban gyakran hangoztatott üzleti érdekre (business case), vagyis arra, hogy az CSR eszközök használata pénzügyi értelemben és minden esetben megtérül, viszont nincs bizonyíték. Ennek okai:
- A kutatások során kérdéses az ok-okozati összefüggés: vajon a profitábilis vállalatok tudnak költeni CSR-ra, vagy a CSR-tól nő a profit?
  - A gazdasági és társadalmi változók sokfélesége és bonyolult, kölcsönös egymásra hatásai miatt szinte lehetetlen a tiszta CSR-profit kapcsolatot mérni.
  - A CSR csak egy meghatározója az üzleti sikernek, a többi tényező segítheti, de tehet is ellene. „A CSR csak annyira fenntartható, mint a cég, amelyik csinálja.” (Financial Times, idézi Vogel, 2006, 43. o.) Így tulajdonképpen cég és kontextus-függő, mennyire kifizetődő a felelősség. Erkölcsös és nem erkölcsös tevékenységet is lehet hatékonyan, de nem hatékonyan is végezni, a pénzügyi és nem pénzügyi eredmény között nincs egyértelmű függvényyszerű kapcsolat.
  - Az üzleti érdek utáni kutatás nem csak metodológiai kérdéseket vet fel, és nem csak hogy nem igazán gyümölcsöző – hiszen az eddigi tapasztalatok alapján nem lehet konzisztens eredményekre jutni -, de haszontalan és felesleges is, mivel olyan dolgot kér számon a CSR-on, amit más üzleti eszközökön nem. Például a reklám sem mindig kifizetődő, mégsem kérdőjelezi meg senki a fontosságát, létjogosultságát.

## II. A CSR definíciói

A CSR komplex, sokoldalú jelenség az üzlet és a társadalom érintkezési felületén. Az eredetileg csupán a nagyvállalatokra kidolgozott koncepció ma már társadalmi, gazdasági és intézményi változásokat foglal magában, és egyre nagyobb hatású az üzleti életben. Az Oxford Handbook of CSR (Crane és társai, 2008, 3. o.) szerint a CSR elméleti megjelenését az 1950-es évekre, gyakorlati felfutását az 1990-es évekre datálhatjuk. Ez furcsa, hiszen a társadalmi felelősség alapkérdései (mire való az üzlet? mi a gazdaság társadalmi feladata, szerepe?) egyidősek magával az üzlettel (Blowfield-Murray, 2008, 12. o.). Mégis, a CSR-nak még napjainkban sincs egységes, mindenki által elfogadott definíciója vagy alapelvei. Ennek ellenére a téma iránt kétségtelenül megnőtt a figyelem elméletben és gyakorlatban is. Martin Wolff, a Financial Times fő gazdasági tudósítója szerint: „A CSR olyan koncepció, amelynek eljött az ideje.” (Matten-Moon, 2005, 335. o.)

Az Európai Bizottság definíciója szerint a CSR: „olyan koncepció, amely alapján a vállalatok a társadalmi és környezeti megfontolásokat üzleti folyamataikba és az érintettekkel folytatott interakcióikba integrálják, önkéntes alapon.” (EC, 2001, 6. o.)

A World Bank Institute 2004-ben tartott e-konferenciáján az alábbi definíciót fogadták el a résztvevők: „a gazdaság elkötelezettsége a fenntartható fejlődés felé, mely magában foglalja az alábbi kérdések kezelését:

- a korrupció csökkentése,
- a méltányos munkakörülmények elősegítése és intézményesítése,
- a környezetvédelem növelése,
- a helyi és szélesebb értelemben vett társadalom segítése, valamint
- a marketing igazságtartalmának növelése.” (WBI, 2004, 7. o.)

A vállalkozások társadalmi felelőssége tehát egy olyan koncepció, melyben a vállalkozás önként figyelembe veszi tevékenységének az érintetteket érintő hatásait, és döntéseit a velük folytatott párbeszéd és együttműködés során hozza meg.

David Vogel (2006, 2. o.) definíciója szerint „a CSR olyan eszközök összessége, melyek a törvényi előírásokon túlmenően fejlesztik a munkakörülményeket, illetve kedveznek a társadalomnak.”

Bár a vállalati felelősség gondolatának gyökereitől igen távol áll, de épp ezért dolgozatomban szempontjából nem elhanyagolható David Kotler és Nancy Lee (2007) definíciója sem: „A vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat.” (Kotler-Lee, 2007, 11. o.). Továbbmenve a CSR olyan vállalati tevékenységet jelent, melyet sem törvényi, sem morális kötelezettség nem ír elő a vállalat számára, melynek lényege, hogy a „vállalatnak is jó legyen és a szóban forgó társadalmi célt is jól szolgáljuk” (Kotler-Lee, 2007, 10. o.). Véleményem szerint ez az értelmezés teljes tévútra viszi az etikai alapgondolatot, az ilyen értelmezések miatt lett a „társadalmi felelősség”-ből „CSR”, egy üzleti megoldás, marketing, PR, vagy HR eszköz, melyet a vállalat stratégiájának és önértékének megfelelően használ, amennyiben az versenyhelyzetét javítja.

A társadalmi felelősség<sup>2</sup> nem a vállalat önálló üzleti döntéseiből, hanem társadalmi és környezeti hatásaiból adódik, abból, hogy tevékenysége meghatározza és befolyásolja a létezéséhez nélkülözhetetlen érintettek életét, célélérését, egészségi állapotát, jól-létét, összességében a fejlődés fenntarthatóságát.

Kotlerhez nagyon hasonlóan gondolkodik a társadalmi felelősségről Porter és Kramer (2002) akik mindkét fél számára kifejezetten gyümölcsözőnek tartják a szociális és üzleti szféra a CSR-tevékenységnek köszönhető összefonódását. Hangsúlyozzák azt a Goodpaster és Matthews (1982) által is megfigyelt szinergikus hatást, hogy ha a vállalati adományok átgondoltak, programba foglaltak, akkor többet érnek, mint az egyéni adakozás. Ráadásul véleményük szerint a gazdasági és társadalmi célok hosszútávon konvergensek, hiszen a gazdaság a társadalomba beágyazódik. Ezekkel az állításokkal valószínűleg mind egyetértünk, ám a szerzők ezek után bevezetik a stratégiai filantrópia fogalmát, ami már teljes ellentétben áll a gazdaságetika alapjaival.

---

<sup>2</sup> és nem felelősségvállalás, hiszen akkor is objektíve létezik, ha a vállalat nem akarja vállalni azt!

A stratégiai szemlélet itt azt jelenti, hogy egyfelől fontosnak tartják, hogy a jótékony cselekedet kapcsolódjon a vállalat alaptevékenységéhez<sup>3</sup> – ez a felelős tevékenység hitelessége miatt valóban fontos véleményem szerint is -, de azt is, hogy a jól megválasztott CSR eszközök versenyelőnyként jelennek meg, nemcsak a vállalat, de a porteri gyémánt minden tényezője (a piacszerkezet, a keresleti tényezők, a termelési tényezők és a kapcsolódó iparágak) szempontjából. „A filantrópia a legköltséghatékonyabb mód lehet a vállalat versenyhelyzetének javítására, mivel lehetővé teszi, hogy a vállalat saját javára használja a non-profitok és egyéb szervezetek erőfeszítéseit és infrastruktúráját.” (Porter-Kramer, 2002, 61. o.) Ennek érdekében jól meg kell választani a támogatott szervezetet, javítani kell annak hatékonyságát, be kell vonni egyéb adományozókat, és új, hatékonyabb módszereket kell kidolgozni a szociális szféra támogatására.<sup>4</sup> Jót és jól kell tehát támogatni ahhoz, hogy a jótékonyág versenyelőnyként jelenjen meg. Ehhez nem elég csak PR-ban és good will-ben gondolkodni, végig kell gondolni a verseny összes tényezőjét. „El kell távolodnunk a defenzív stratégiáktól, és el kell kezdenünk hatékonyságban és értékteremtésben gondolkodni.” (Porter, idézi Kerekes-Wetzker, 2007, 40. o.)

Ligeti György (2008) is a civil és üzleti szféra stratégiai partnerkapcsolatában látja a CSR lényegét. Véleménye szerint a vállalatok önkéntes jó cselekedetei egyfelől versenyelőnyt jelentenek, másfelől azonban egy természetes emberi szükséglet kifejeződése is. Akárcsak Sen (1993), ő is úgy gondolja, hogy mind a hasznossági, mind az etikai motivációra építeni kell. „A hosszú távon fenntartható üzleti vállalkozás alapja a nyers haszonérdek és a külvilág szempontjainak összehangolása. Ily módon tehát az üzleti haszonnal egyenértékű a környezeti fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás.” (Ligeti, 2008, 90. o.)

Angyal Ádám (2009, 188. o.) szerint az etikának nem kell feltétlenül kifizetődőnek lennie, de nem veszélyeztetheti a gazdasági fennmaradást. „A vállalati felelősségvállalás aktív részvétel a társadalom problémáinak megoldásában oly módon,

---

<sup>3</sup> ez a „kontextust bővítő” társadalmi tevékenység (Porter, idézi Kerekes-Wetzker, 2007, 40. o.)

<sup>4</sup> A magánszféra gondolkodása tehát befurakodik a közszférába, amitől Brenkert (ld. később) tartott. Ez nem feltétlenül jelent problémát, a civil szféra valamilyen szinten erre törekszik napjainkban, de nem valószínű, hogy minden társadalmi szervezet átalakítható ilyen logika mentén, ráadásul eredeti küldetésük sérülése nélkül.

hogy az ne váljék az érintett szervezet számára olyan tehertétellé, amely működési zavarokat okoz.”

Megint visszatértünk tehát ahhoz a gondolathoz, hogy „nincs kibékíthetetlen ellentét a versenyhelyzet erősítése és a társadalom jobbra tételére való őszinte elkötelezettség között” (Porter-Kramer, 2002, 68. o.). Arról viszont megint nem beszélnek, mi van a Bouckaert-ék (ld. V.1.1. fejezet) által oly sokat emlegetett problémával, mikor a társadalmi felelősség vállalása nem jár kéz a kézben az üzleti sikerrel. Csak feltételezni lehet, hogy ilyen esetekben a szerzők elutasítanák a felelősség vállalását.

A legutóbbi kutatásokban és tanulmányokban egyre többször találkozunk a CSR kifejezés helyett a CR – vállalati felelősség – megnevezéssel. Ezzel nem a „társadalmi” faktor elfeledése a cél, hanem éppen az, hogy gazdagítsuk a fogalmat. Bár a gyakorlati használatban már régen jellemző a környezeti céloknak a CSR kérdéskörébe való belefoglalása, a CR szóhasználat kifejezett célja, hogy a fogalmat véletlenül se szűkítsük le pusztán a társadalmi hatások kezelésére. Az Oxford Handbook (Crane és társai, 2008) szerint a társ koncepciók, mint a Corporate Citizenship, a CR vagy a Sustainable Business tulajdonképpen csak alternatív elnevezések.

Ez átvezet a CSR és a fenntarthatóság kapcsolatának taglalásához. A fenntartható fejlődés gyakorlati, mikro szintű megvalósításának eszköze a TBL (triple bottom line, Elkington, 1997), melynek lényege, hogy a vállalatnak nem csak a pénzügyi, de a fenntartható fejlődés mindhárom dimenziójában mérnie, értékelnie és fejlesztenie kell teljesítményét, sőt nyilvánosságra is kell hoznia azt. Ezzel a CSR elvben a hosszútávú értékteremtés, a fenntarthatóság, mint makro cél mikro eszközévé válhat, ahogy ezt például az EU és a WBCSD is hangsúlyozza.

A World Business Council for Sustainable Development CSR-definíciója ugyanis a következő (Holliday és társai, 2002, 103. o.): „az üzleti élet elkötelezettsége, hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, családjakkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében”.

Vannak olyan nemzetközi ajánlások, meghatározások is, melyek rövid definíció helyett hosszan fejtik ki, milyen területeket és hogyan kell kezelnie és javítania a vállalatnak, hogy egyre inkább felelősen viselkedjen, megfelelvén a fenntarthatóság követelményeinek. Ezek közül az egyik legkiemelkedőbb a GRI, a Global Reporting Initiative.

A kezdeményezés 1997-ben született, azzal a céllal, hogy egységes keretet adjon a fenntarthatósági jelentések készítéséhez. Az útmutató harmadik generációját, a G3-at 2006-ban publikálták. A jelentéstételi útmutató általános alapelvekből és konkrét indikátor protokollokból áll. Az alapelvek, melyek valóban hasznossá és használhatóvá teszik a jelentéseket a következők:

- Átláthatóság
- Érdekeltek bevonása
- Teljesség
- Ellenőrizhetőség
- Alkalmazhatóság
- Fenntarthatóság
- Pontosság
- Semlegesség
- Összehasonlíthatóság
- Értelmezhetőség
- Időbeni változások bemutatása

Az indikátor protokollok határozzák meg a kezelendő témákat, területeket: gazdaság, környezet, munkaügy, emberi jogok, társadalom és termékfelelősség.

A Dow Jones Sustainability Index odáig megy, hogy nem is a CSR-t, hanem az ún. vállalati fenntarthatóságot definiálja, ez olyan „üzleti szemlélet, mely úgy növeli a részvényesi értéket, hogy kiaknázza a lehetőségeket és menedzseli a kockázatokat, melyek a gazdasági, társadalmi és környezeti fejlesztésekben rejlenek” (Vogel, 2006, 11. o.).

Mások korántsem ennyire derűlátóak a CSR-nak a globális problémákra való megoldási eszközként való használhatóságában. Dyllick és Hockerts (2002) egyenesen azt állítják, a fenntarthatóságot, melyet nehéz lett volna operacionalizálni, az elmúlt évtizedekben öko-hatékonyságra és CSR-ra szűkítettük le, amivel kiöltük a fogalom valós tartalmát. Mint látni fogjuk, ebben többek között Zadek (2001) és Rossouw (2006) is egyetért.

Végül Angyal Ádám (2009, 11. o.) az eddigieknél bővebb definícióját mutatom be: „Összefoglalóan felelős társadalmi magatartásnak (CSR) nevezik az olyan vezetést, amelyik a pénzcsináláson túl más – sokak szerint nemesebb – közösségi célokat is el akar érni.” Látható, hogy ebből a definícióból hiányzik az „önkéntesség”, Angyal (2009) le is vezeti művében, hogy az önkéntesség nem feltétel ahhoz, hogy a felelős magatartás társadalmilag hasznos legyen.

Véleményem szerint, ha az önkéntesség követelményét komolyan vennénk, nem is lenne értelme a CSR állami szabályozásának, vagy az EU ösztönző politikáinak. Igazság szerint a gazdasági trendekre válaszul kifejtett felelős magatartás sem tekinthető teljesen önkéntesnek. Bár az EU definícióban kiemelték, az önkéntesség vagy annak hiánya nem befolyásolja számottevően e felelősség lényegét.

Oldalakon át taglaltam a CSR különböző definícióit, ezzel lényegében bizonyítottam az Oxford Handbook állítását az egységes definíció hiányáról. A különböző definíciók közös pontja, hogy a gazdasági élet szereplői felelősséggel tartoznak a közjóért, de minden definíció más-más elemét hangsúlyozza ennek. Egyetértek az Oxford Handbook azon állításával is, hogy ha egy területet – különösen egy olyan interdiszciplináris területet, mint a vállalat felelőssége - nem lehet egyértelműen körülhatárolni, az nem feltétlenül baj, sőt gazdagítja és előbbé teszi a vitát a témáról. Dolgozatommal ehhez a vitához szeretnék hozzájárulni.

### **III. A CSR elméletének fejlődése**

#### **III.1. A kezdetek – Goodpaster és Matthews**

A társadalmi felelősségvállalás fogalmának kialakulását legtöbbször Howard Bowen 1953-ban megjelent „Social Responsibility of the Businessmen” című könyvéhez kötjük. A fogalom azonban csak évtizedekkel később vonult be a köztudatba. Bár Amerikában a vállalatok társadalmi felelőssége már az 1960-70-es években terítékre került – ezt bizonyítja Friedman 1970-ben megjelent cikke, ahol már arról beszél, milyen veszélyes a tulajdonosok és a kapitalista rendszer szempontjából, ha a vállalatok komolyan vesznek olyan feladatokat, mint a munkahelyteremtés, a diszkrimináció visszaszorítása vagy a környezetszennyezés csökkentése – mégis az első legfontosabb elméleti tanulmány a témáról Goodpaster és Matthews: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? című cikke. Természetesen előbb is megfogalmazódtak gondolatok az üzlet felelősségéről, de korábban főként az üzletemberek egyéni felelősségét hangsúlyozták. A mű azért is fontos mérföldkő, mert tisztázták benne, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem a rendszer gyökeres megváltoztatását célozza, nem akar szocializmust, ahogy attól Friedman tartott, hanem egy újfajta kapitalista felfogást testesít meg.

Amikor 1982-ben megírták korszakalkotó cikküket a vállalatok felelősségvállalásáról, még egész másra helyezték az elemzés hangsúlyát, mint napjainkban, bár már ebben a tanulmányban is megemlítik a „nem saját jogú” (instrumentális) etika veszélyének lehetőségét, de csak az egyéni felelősséggel kapcsolatban. A mai helyzet ismeretében visszaneézve talán kicsit naivan azt állítják, hogy ösztönösen tudjuk, hogy egy felelős személy „nem csupán a „tisztesség a leginkább kifizetődő politika” jegyében, hanem mint önmagában fontosat, „saját jogon” veszi figyelembe szempontjainkat” (Goodpaster-Matthews in Boda-Radácsi, 1997, 30. o.) Erre a gondolatra még visszatérek, de előbb tekintsünk végig a szerzők gondolatmenetén.

A tanulmány fókuszpontja az egyéni felelősség mibenlétének tisztázása és ezután a fogalom értelmezése nem csak az egyes emberre, de emberek olyan szervezett csoportjára is, mint egy vállalat. Ebben az időben még kérdéses volt, van-e egyáltalán szerepe az etikának, erkölcsi megfontolásoknak a gazdasági életben, a vállalatok mindennapjaiban.



Ma már egyre szélesebb körben elfogadott, hogy az egyének nem viselkedhetnek tökéletesen más logika és normák alapján vállalatvezetőként, mint más társadalmi szerepeikben (Goodpaster később ezt morális skizofréniának nevezi). A klasszikus közgazdaságtan uralkodó emberképe, a racionális és önérdékkövető homo oeconomicus segítségével egyre kevésbé képes megmagyarázni és előrejelezni a gazdasági folyamatokat és azok hatásait a társadalmi, ökológiai folyamatokra.

A gazdaságetika emberképe Amitai Etzioni szocio-ökonómiai elmélete (in Kindler-Zsolnai, 1993) szerint sokkal árnyaltabb, több tényezőt vesz figyelembe az emberi cselekvés megjósolása folyamán: figyelembe veszi, hogy a döntéshozó hasznosságán kívül az etikai megfontolások is szerepet játszanak. Továbbmenve, azt állapítja meg, hogy az emberek döntéseiknél nem maximalizáló, hanem egyensúlyozó tevékenységet végeznek – egyensúlyra törekszenek a hasznosság és az etika között. Goodpaster és Matthews is hasonlóan állapít meg az emberi felelősségről: döntéshozatali értelemben „azokat tarjuk felelős személyeknek, akik cselekedeteikben megbízhatóak, véleménynyilvánításukban hitelt érdemlőek, ítéleteiket mindig a körülmények messzemenő figyelembevételével alakítják ki.” (Goodpaster-Matthews in Boda-Radácsi, 1997, 29. o.)

Frankena alapján a felelősségnek két alapvető elemét hangsúlyozzák: a racionalitást és a respektust, vagyis a döntések másokra gyakorolt hatásának figyelembevételét és az ezzel való törődést. A két szerző nem nevezi így, de a racionalitást a Simon féle procedurális értelemben használják, hisz így írják le: „tudatosság, az alternatívák és következmények gondos számbavétele, a célok és szándékok körültekintő tisztázása és a végrehajtás részletei iránt tanúsított figyelem” (Goodpaster-Matthews in Boda-Radácsi, 1997, 30. o.) A felelősség valójában válaszadási képesség és kötelesség<sup>5</sup>, a felelősségvállalás pedig gondosságot, a következmények figyelembe vételét és aktív szerepvállalást jelent (Angyal, 2003).

Az egyéni felelősség fogalmának tisztázása után a felelősség vállalatokra való kiterjesztésének jogosságát támasztják alá: mivel a csoportokba szervezett emberek

---

<sup>5</sup> Ezért is található meg mind az angol, mind a magyar szóban szótóként a „response” és a „felel”, vagyis a „válasz” kifejezés.

bizonyos esetekben képesek úgy viselkedni, mint egyetlen személy, és ez ráadásul a gazdasági élet alapját adó igazság, természetes gondolat a felelősséggel kapcsolatban is elvárni ezt az egységes fellépést.<sup>6</sup> Így az egyéni felelősség analógiájára a felelős vállalatoktól is két dolgot követelnek meg: racionalitást és a döntések másokra való hatásainak figyelembevételét, vagyis respektust. A vállalati felelősség tehát lehetséges – a vállalatnak lehet lelkiismerete.

Mégis kérdés marad, hogy kell-e élni ezzel a lehetőséggel, másként feltéve a kérdést: szükséges-e a modern piaci rendszerben, hogy a vállalatok felelősen viselkedjenek üzleti és társadalmi interakcióik során. A tanulmány második része erre a kérdésre válaszol, közgazdasági, elméleti oldalról közelítve a problémát. A vállalati felelősség („a vállalatvezetés keze”) két rivális elméleti keretét említik meg: a piac láthatatlan és a kormányzat nagyon is látható kezének doktrínáját.

A láthatatlan kéz említésekor elsősorban Adam Smith-re szoktak hivatkozni, a közgazdaságtan alapjait letevő művéből talán leggyakrabban citált gondolat miatt: „Ebédünket nem a mészáros, a sörfőző vagy a pék jóakarától várjuk, hanem attól, hogy ezek a saját érdekeiket tartják szem előtt. Nem emberiségükhöz, hanem önszeretetükhöz fordulunk, és sohasem a magunk szükségéről, hanem a rájuk váró előnyökről beszélünk nekik.” (Smith, 1959, 64. o.) Végigolvasva a művet azonban úgy tűnik, Smith mosná kezeit, ha a mai állapotokat látná, ugyanis a mai piac alapjaiban tér el az ő általa felvázolt tökéletes piactól, melyen kellőképpen sokszámú és kis szereplő tökéletes informáltság mellett versenyzik egymással. Azt is látnunk kell, hogy mint morálfilozófus, éppoly fontosnak tartotta a gazdaságban a morális megfontolásokat, mint az önérdékünkön és józan eszünkön alapuló piaci cserét. „Semmiképp sem tekinthető jó állampolgárnak az, aki nem segíti elő minden számára rendelkezésre álló eszközzel a közösség jólétét.” (Smith: *The Theory of Moral Sentiments*, idézi West, 1994, 3. o.)

Igazság szerint nem szükséges Adam Smith védelmére kelnem, hisz ezt megtette már többek között Amartya Sen Nobel-díjas közgazdász (1993), hangsúlyozva az üzleti

---

<sup>6</sup> A vállalatok egyébként nagyon ügyesen kezelik a „személy-e a vállalat?” kérdést. Amennyiben szerződést akarnak kötni, alkalmaznak valakit, eladnak vagy vesznek, hangsúlyozzák jogi személyiségüket. Ha viszont a személyekhez hasonló integritást, lelkiismeretet keresünk, rögtön előveszik a „vállalat nem kezelhető egységes személyként” érvet.

etika jelentős szerepét a gazdaság megszervezésében, a termelés és elosztás lebonyolításában. Sen hangsúlyozza, hogy bár Smith a csere fontos motivációs faktorának tartotta az önérdeteket, korántsem hitte, hogy a gazdasági cselekvés csupán cseréből állna, és hogy az eredmény szempontjából közömbös lenne, hogy „az önérdéküktől vezérelt vállalkozások megpróbálják-e megkárosítani a fogyasztókat, vagy a fogyasztók megpróbálják-e becsapni az eladókat” (Sen, 1993, 103. o.).

Az önérdet tehát a cserének szükséges, de nem elégséges feltétele. A sikeres cserének szervezeti előfeltételei is vannak, ezek közül az egyik legfontosabb a kölcsönös bizalom és kiszámíthatóság, amely nélkül a gazdasági szereplők nem, vagy csak nehézségek árán kötnének kölcsönösen gyümölcsöző üzleteket. Fontos megállapítás, hogy „a meghatározott magatartási szabályokba vetett kölcsönös bizalom általában implicit, és nem explicit módon jelentkezik – olyannyira, hogy amikor nincs velük probléma, gyakran figyelmen kívül is hagyják őket”. (Sen, 1993, 104. o.) A szerző rámutat, hogy a volt szocialista országokban ez a probléma nagyon is létezik, épp a szereplők közötti bizalom, mint a csere szervezeti megalapozója hiányzik, így nálunk fontosabb az etika szerepét hangsúlyozni és előtérbe helyezni, mint a fejlettebb kapitalista szerveződésű országokban.

A XX. században a láthatatlan kéz legnagyobb szószólója a Nobel-díjas közgazdász, Milton Friedman és követői voltak, akik egyenesen a tulajdonosok pénzével való visszaélésnek nevezik a gazdaságban az etikai megfontolások megjelenését („öncélú” etika). A racionális döntéshozatal során minden új dimenzió, mint optimalizálási feltétel rontja a gazdasági dimenzióban elérhető eredményt, így a pusztán közgazdasági logika alapján etikátlan.

A kormányzat keze megközelítés alapján a piac elégtelenségei, a piackudarcok (externáliák, potyautas jelenség, tökéletlen információ, rövidlátó preferenciák, közjavak) miatt a magán-, és a közérdek eltér, így nem a piac, hanem a kormányzat, a törvényhozás fogja a kettőt egybe igazítani. Ez a felfogás eltekint attól az általánosan elfogadott tényről, hogy a jog és az erkölcs nem esik egybe, egyrészt mert a jogi szabályozás lassabban fejlődik, mint az etikai – ez különösen fontos a rendkívül gyorsan változó globalizált világban –, másrészt mert nem minden etikai norma kodifikálható és kikényszeríthető. „A jog rendszere nem terjed ki a társadalmi együttélés minden

területére (bár vannak ilyen törekvések), ezért a jogon kívüli szabályok is indokoltak.” (Angyal, 2003, 17. o.) „Az erkölcs, ha úgy tetszik, a törvény puha oldala.” (Angyal, 1997)

Bár a két elnevezés (a piac láthatatlan keze és a kormányzat keze) homlokegyenest ellentétes elméletekre utalna, a szerzők hangsúlyozzák, milyen szembetűnő konceptuális hasonlóság van a két felfogás között: „mindkét nézet azokba a szabály- és ösztönző-rendszerekbe helyezi az erkölcsiséget, etikát, felelősséget és lelkiismeretet, amelyekbe a modern vállalat be van ágyazva. Mindkét fölfogás elveti a vállalatok mint társadalmi cselekvő alanyok erkölcsi ítélőképességének érvényre juttatását.” (Goodpaster-Matthews in Boda-Radácsi, 1997, 34. o.) Ezzel mindkét elmélet kizárja a döntéshozói felelősséget – amiben az egyéni felelősség mibenlétének tisztázásakor az erkölcsi felelősség megkülönböztető sajátosságát azonosították – és csupán a szabályok követésének felelősségét rója a vállalatokra, így azok csak gazdasági szempontok szerint értékelhetik a felmerülő problémákat.

Elméletük, a vállalatvezetés keze elmélet ezzel szemben az egyéni, döntéshozói felelősséget kiterjeszti a vállalatokra, illetve azok vezetőire is. Mivel az emberek csoportja képes egységes fellépésre, kvázi egy személyként való megjelenésre a kívülág felé – ezt takarja a jogi személy kifejezés is – és nem igazán realisztikus az a feltételezés, hogy a vállalatvezetők, akik más szerepeikben felelősen döntenek, az üzleti életben csupán szabályokat követnének a gazdasági érdekeik figyelembevételével, az új elképzelés szakít a normák kettősségével. „Nem szabad éles határvonalat húzni az egyén magánjellegű eszméi, erőfeszítései és a vállalat intézményes erőfeszítései közé. Az utóbbi az előbbire építhet, sőt arra is kell építenie.” (Goodpaster-Matthews in Boda-Radácsi, 1997, 35. o.)

A vállalatok döntései tehát nem alapulhatnak csupán gazdasági megfontolásokon, gazdasági racionalitáson, azokban figyelembe kell venni erkölcsi érveket is, ilyen módon lesznek a vállalati döntések egy felelős szervezet döntései. Ez természetesen nem zárja ki a piaci ösztönzés és a jogszabályok szükségességét, de a vállalati felelősség érvényesülésének ezek mellett feltétele a döntéshozói felelősség, a racionalitás mellett a respektus megjelenése is.

Bár 25 évvel az első tanulmány után jelent meg, itt is érdemes megemlíteni Goodpaster: *Conscience and corporate culture* című könyvét, melyben újabb érveket hoz a vállalati felelősség mellett, illetve az ellenérvekkel szemben. Legfontosabb a „Nemo Dat” elv<sup>7</sup> (Goodpaster, 2007, 97. o.), mely szerint bár a profit a vállalat elsődleges célja, a befektetők nem várhatják el a menedzserektől, hogy ne tartsák be a társadalom általánosan elfogadott morális elvárásait. Olyan ez, mint hogy a szülőket sem menti fel a jogi és etikai kötelezettségek alól az, hogy gyermekük érdekében cselekszenek.

### **III.2. A CSR elméletének további fejlődése**

#### ***III.2.1. Az érintett-elmélet***

A vállalatok stakeholder-elmélete tekinthető a vállalat és a társadalom viszonyrendszerét bemutató vezető paradigmának (Radácsi in Boda-Radácsi, 1997). Dolgozatom további részében a stakeholder kifejezés helyett a magyar „érintett” fordítást használom, bár ennek jelentéstartalma korántsem olyan gazdag, mint az angol kifejezés<sup>8</sup>. A szóhasználat oka, hogy a magyar civil csoportok – érintettek – részéről többször megfogalmazódott már olyan kritika, hogy amíg a kutatók és vállalatok nem magyarul beszélnek, mikor a vállalat társadalmi felelőssége a téma, nem várhatják, hogy a magyar érintettek nyitottak legyenek a párbeszédre. Mint írtam, a CSR kifejezés használata a gazdaságetikai alapgondolat és a jellemző gyakorlati megvalósulás közötti distinkció miatt fontos, ám az érintett fogalom esetében valóban nem tartom szükségesnek, hogy az angol szakkifejezést használjam.

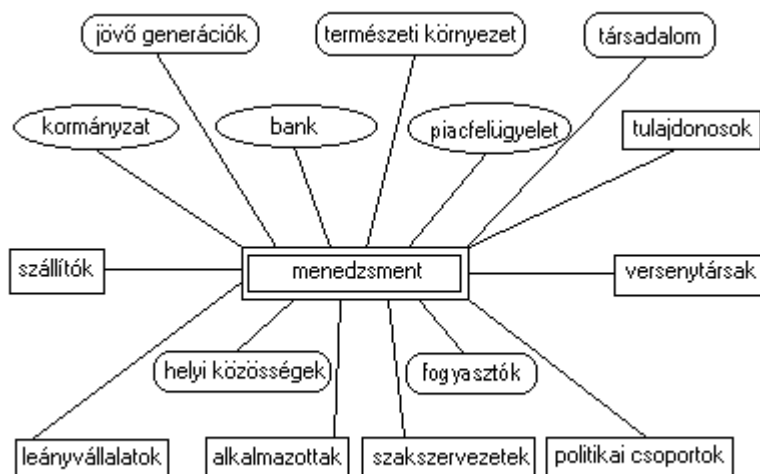
A továbbiakban tehát Freeman (in Kindler-Zsolnai, 1993) fogalma szerint érintettnek tekintek minden olyan csoportot, vagy egyént, aki hat a vállalat célmegvalósítására, illetve érintve van abban. Az érintett-térkép felvázolásával pontosan meg tudhatjuk, kik felé tartozik erkölcsi felelősséggel egy vállalat<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> a latin kifejezés eredetileg: „nemo dat quod non habet – senki nem adhatja oda azt, amilye nincs” (Goodpaster, 2007, 279. o.)

<sup>8</sup> különösen hogy nem ad alkalmat olyan nyelvi játékokra, mint a stockholder – stakeholder páros

<sup>9</sup> saját szerkesztés



1.sz. ábra: egy tipikus érintett-térkép

Hogy ki kerüljön a térkép közepére - vagyis ki testesítse meg a vállalati felelősséget – arról nincs teljes konszenzus a szakirodalomban, mégis a legtöbb elméleti és gyakorlati szakember egyetért abban, hogy döntési hatalmánál és jól informáltságánál fogva a menedzsment az, aki felelős az érintettek felé, még akkor is, ha az egyes menedzserek más minőségükben, alkalmazottként is szerepelhetnek egy-egy döntés során. Ez megfelel Goodpaster-ék első elméletének, a „vállalatvezetés keze” elnevezés mögött meghúzódó gondolatnak is.

Az elmélet népszerűségének legfőbb oka minden bizonnyal az, hogy a vállalatok számára nehéz elvont társadalmi problémákkal foglalkozni, az érintettek többé-kevésbé jól artikulált érdekeire való odafigyelés sokkal inkább beleillik a stratégiai és operatív folyamatokba.

Az érintettek igényei megismerésének stratégiai fontosságára már Freeman is felhívta a figyelmet, megállapítva, hogy a vállalat célmegvalósítását erősen befolyásolja, mennyire tud valós kapcsolatot tartani különböző érintettjeivel. A jobb megismerés és a követendő üzleti magatartás meghatározásának érdekében a szerző az alábbiak szerint hatalom és érdekelttség alapján csoportosítja az érintetteket<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> az érintett-csoportok konkrét elhelyezkedése esetről-esetre változhat, az alábbiakban csak példát mutatok be egy potenciális, amennyire lehetséges, tipikus elhelyezkedésre

		HATALOM		
ÉRDEKELTSÉG		FORMÁLIS	GAZDASÁGI	POLITIKAI
	BELSŐ PIACI	tulajdonos, menedzsment	alkalmazottak	
	KÜLSŐ PIACI	hitelezők, szakszervezetek	fogyasztók, versenytársak, lakosság, természeti környezet	környezetvédők, média
	BEFOLYÁSOLÁSI			kormányzat, jövő generáció

2. sz. ábra: Az érintettek csoportosítása I.

Szintén hasznos elemzési eszköz lehet az érintettek hatalom és érintettség szerinti alábbi csoportosítása:

		HATALOM	
ÉRINTETTSÉG		MAGAS	ALACSONY
	MAGAS	király	áldozat
	ALACSONY	kibic	

3. sz. ábra: Az érintettek csoportosítása II.

*Király* pozícióban vannak azok a csoportok, melyeknek magas az érintettsége a vállalat döntéseiben, de befolyásuk, hatalmuk is van ezeket a döntéseket befolyásolni. Általában ide tartoznak a menedzserek és a tulajdonosok (különösen, ha nem sok kisérszvényesről, hanem néhány nagyobb erejű tulajdonosról beszélünk). *Kibic*

pozícióban van például a média, aki – amennyiben vállalja a valódi oknyomozó, objektív újságírással járó erőfeszítéseket – nagyban befolyásolhatja a cég társadalmi megítélését, anélkül, hogy a vállalati döntések rá közvetlenül hatnának. Akinek a hatalma és az érintettsége is alacsony, az definíció szerint nem érintette a vállalatnak. *Áldozati* pozícióban találhatók a fogyasztók és az alkalmazottak – bár ha a fogyasztói bojkottokra vagy napjaink tudás-munkásaira gondolunk, könnyen lehet, hogy az áldozatból király válik. Vannak érintettek azonban, akik a jelen gazdasági rendszerben valószínűleg még sokáig áldozatok maradnak: elsősorban a jövő generációk és a természeti környezet, amely több mint 20 évvel a Brundtland jelentés után meglepő, de mondhatnánk azt is, hogy szegény.

Természetesen az érintett-csoportok egyéb tényezők mentén is csoportosíthatóak, például legitimitásuk, vagy a velük kapcsolatos problémák megoldásának sürgőssége alapján (Mitchell és társai, 1997). A vállalat szempontjából nem mindegy például, hogy egy nemzetközileg elismert környezetvédelmi vagy fogyasztóvédelmi szervezet támadja-e, vagy csak helyi, kis csoportok, akiket a társadalom nem vesz igazán komolyan. Ugyanígy a probléma sürgőssége is megemelheti egy érintett-csoport fontosságát, ha például egy vállalat szennyezőanyag kibocsátása érezhetően megnövekedett az utóbbi időben, és ennek hatása szembetűnő, az hirtelen megváltoztathatja a természeti környezet érintett-térben elfoglalt helyét.

Bár ezek az elemzési eszközök már bizonyították gyakorlati használhatóságukat, tudnunk kell, hogy „a valós világ ennél sokkal bonyolultabb: a stakeholderek egyidejűleg többféle érdekeltséggel bírhatnak, s hatalmuk is többdimenziós lehet” (Zsolnai, 1994, 54. o.) Épp ezért néhányan azt javasolják, hogy a helyzet egyszerűsítése érdekében minden vállalat csak néhány érintett érdekeit vegye figyelembe, ez azonban újabb kérdéseket vet fel:

- mely érintetteket válasszuk ki, amelyek legerősebben befolyásolják a vállalati célmegvalósítást, vagy amelyek leginkább érintve vannak általa? (nem lehet csak a királyokra figyelni, mert az áldozatok sokkal kiszolgáltatottabbak, ráadásul a királyokra figyelni nem igazi felelősségvállalás, inkább csak józan gazdasági racionalitás)



- ha meg sem próbálunk mindenkire figyelni, az nem növeli-e meg annak a kockázatát, hogy egy vagy több érintett-csoport javát a többiek kárára szolgáljuk? (tulajdonképpen az ügynök-elmélet is erről szól, ott egy speciális érintett-csoportot, a tulajdonosokat emeljük ki, a többieknek okozott károkról pedig nem veszünk tudomást)

A CSR definícióiból már láthattuk, hogy az érintett-fogalom milyen szorosan kötődik a vállalat társadalmi felelősségéhez, akkor is, ha a felelősség vállalása tiszta elkötelezettségből, és akkor is, ha pusztán gazdasági megfontolásokból táplálkozik. A definíciónak fontos eleme például az önkéntesség, melynek filozófiájáról, tartalmáról, az érintett-elméletben betöltött szerepéről Freeman (1993) is írt. Ez azt jelenti, hogy az érintett-elméletet elfogadó és azt alkalmazó vállalatok vezetői:

- nyíltan, rendszeresen és szabadon kommunikálnak az érintettekkel;
- a problémás esetekben tárgyalnak, és önkéntes megállapodást, megegyezést keresnek;
- ehhez megpróbálják megérteni az érintettek szükségleteit;
- az érintettek így külső feltételként és nem eszközként szerepelnek a stratégiaalkotásban;
- megpróbálják előrejelezni és aktívan befolyásolni az érintettek jövőbeli érdekeit, viselkedését;
- az érintettek problémáinak megfelelően allokálják az erőforrásokat, és
- az érintettek minél magasabb színvonalú kiszolgálásán fáradoznak.

Eleanor O'Higgins (2002) az érintettekhez való instrumentális vagy normatív hozzáállás alapján az érintett-menedzsment négy szintjét különbözteti meg:

Az első szinten a vállalat semlegesen áll az érintettekhez, tulajdonképpen úgy működik, mintha az érintettek nem is léteznének. Az üzleti etikai diskurzus során nem győzzük hangsúlyozni, hogy nagyon nehéz elképzelni, hogy az érintettek ilyen „figyelembe nem vétele” valóban semleges lehetne. A vállalatok döntései majdnem minden esetben hatnak bizonyos érintettekre, így ha a vállalat nem törődik érdekeikkel, akkor nagy valószínűséggel sérteni fogja őket. A gazdasági-társadalmi rendszer túlságosan

bonyolult és komplex egymásra hatásokkal teli rendszer ahhoz, hogy a gyakorlatban lehetséges legyen az ügynök-elmélet szerinti semlegesség.

A következő szint a pragmatikus szemléleté, ahol az érintettek a vállalat célmegvalósítása szempontjából, instrumentális motiváció miatt jönnek csak számításba. Ez a stratégiai érintett-menedzsment, a stratégiai filantrópia (ld. később Porter-Kramer, Kotler-Lee), melynek elméleti háttere az un. felvilágosult önérdék, vagy felvilágosult friedmanizmus. Ezen a szinten a vállalat tehát felismeri, hogy nem csak ő hat az érintettekre, hanem azok is hatnak rá, így ha nem próbál megfelelni legalább a nagyobb hatalmú érintettek bizonyos elvárásainak, az negatívan hathat üzleti eredményére. A gyakorlatban a CSR-eszközöket használó vállalatok nagy része ide sorolható, épp ezért szükséges elméletben és gyakorlatban továbblépni ahhoz, hogy valódi üzleti etikáról beszélhessünk.

A harmadik szinten az elkötelezett vállalatokat találjuk, akik az általánosított ügynök-elmélet szerint elfogadják, hogy a menedzser minden érintett megbízottja, így integrálnia és egyensúlyoznia kell azok érdekeit. Ez a normatív és az instrumentális megközelítés szintézise.<sup>11</sup> A gyakorlatban egyre fontosabbá válnak ezek a vállalatok, függetlenül attól, hogy alternatív kapitalistáknak, értékvezérelt vállalkozásoknak, vagy másért vállalkozóknak hívjuk őket.

A legfelső szint az idealisztikus vállalatoké, ahol az érintettek érdekei előnyt élveznek a gazdasági értékteremtéssel szemben. A szint gyakorlati képviselői a társadalmi vállalkozók, akiknél a vállalkozás deklarált elsődleges célja egy vagy több társadalmi cél elérése, melyhez a profit csupán eszközül szolgál – sok esetben nem is elégséges eszközül, így szükséges bizonyos kormányzati és civil támogatások igénybevétele is a tevékenység folytatásához.

---

<sup>11</sup> Ilyenfajta szintézist javasol Amartya Sen (1993) is, mikor az üzleti etika „öszöntzési problémájáról” beszél. Elfogadja, hogy az üzleti etika gazdasági jelentősége két különböző módon fogható fel: egyfelől úgy, hogy a gazdaság feladata a profittermelés mellett egy jobb, élhetőbb társadalomhoz való hozzájárulás, másfelől úgy, hogy az üzleti etikai szabályok betartása javíthatja a jövedelmezőséget. Véleménye szerint „az erényes üzleti magatartás gazdaságilag értelmes lehet” (Sen, 1993, 108. o.) mindkét módon, ráadásul a két hatást gyakran nem is könnyű szétválasztani, ezért az a legcélravezetőbb, ha mindkettőre tekintettel vagyunk az üzleti etika gazdasági jelentőségének vizsgálatánál.

### ***III.2.2. A CSR előnyei a vállalatok számára***

A kutatások egy része arra keresi a választ, milyen előnyökkel jár a vállalatok számára, ha felelősen viselkednek. Bár épp ezek a fejtegetések juttathatnak el minket rossz esetben a CSR instrumentális használatához, azokhoz az érvekhez, hogy „az etika jó üzlet”, tehát a profitmotívum és a CSR összeegyeztethető – és amennyiben nem az, etikusan viselkedni valójában felelőtlenység –, ezek az érvek nagyon fontosak a felelősség gondolatának terjedése szempontjából.<sup>12</sup> Ezt a civil szervezetek is egyre inkább elfogadják és használják is az érveket a vállalatokkal folytatott kommunikációjuk során.

Amerikában az üzlet és etika kapcsolatában, a CSR-ban az az uralkodó szemlélet, hogy az etika kifizetődik, és ezt a nézetet az EU is próbálja átvenni a vállalatok ösztönzésére (Paine, 2000). A vállalatvezetők is szeretik hallani, hogy van lehetőség a jó és a jövedelmező összekapcsolására, hiszen ezzel személyes reputációjuk is javulhat, ráadásul lelkiismeretük is nyugodtabb lehet. A CSR terjedésében ugyanis fontos tényező a vállalatvezetők személyes elkötelezettsége, az, hogy egyszerűen szeretik érezni, hogy jót tettek és hogy van hatásuk a világ dolgainak folyására (ezt bizonyítja az olyan nemzetközi kezdeményezésekben való részvétel, mint a Global Compact vagy a WBCSD stb.). Ennek ellenére, ha megkérdezzük, miért vállalnak felelősséget, legtöbbször az üzleti előnyökre hivatkoznak, ritkábban személyes elkötelezettségükre, még ritkábban az erkölcsi kötelességre (Paine, 2000).

A felelősségvállalás eredményeként nő a vállalat profitja, hiszen:

- javul a vállalat reputációja, imázsa;
- nő az érintettek, elsősorban a fogyasztók és alkalmazottak lojalitása, motiváltsága – így csökkennek a belső monitoring és koordinációs költségek;
- javul a vállalat versenyhelyezete, nő piaci részesedése – esetleg niche piacokat érhet el;
- költségmegtakarításokat érhet el (ezt elsősorban a környezeti beruházások esetében hangsúlyozzák);

---

<sup>12</sup> Ahogy Sen is javasolja, tudnunk kell, hogy az üzleti érdek egyike a felelős viselkedés okainak. De észben kell tartanunk, hogy korántsem ez az egyetlen ok.

- a civil szervezetek, a média és egyéb érintettek kevésbé fogják támadni a vállalatot - kockázatkezelés;
- csökken a jogi szabályozás szigorodásának kockázata, sőt a vállalat a kormányzattal együttműködve akár előnyöket is elérhet saját maga vagy általánosan az üzleti élet számára;
- a bizalmi kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a tranzakciós költségek;
- mivel a kormányok és nemzetközi szervezetek egyre fontosabb kérdésként kezelik a CSR-t, a felelős viselkedésen keresztül állami támogatásokhoz juthat a vállalat;
- javulhat a működési hatékonyság;

ráadásul a CSR:

- az érintettekkel való kapcsolat menedzsmentjének eszköze lehet;
- olyan eszköz, amit a versenytársak már használnak;
- fejleszti a proaktivitást;
- innovációra ad alkalmat (pl: SRI – felelős befektetési termékek, vagy környezetbarát termékek);
- segítségével a vállalat könnyebben juthat forrásokhoz, hiszen a vállalat vonzóbb lesz a befektetők számára.

(Cohen – Warwick, 2006, Porter-Kramer, 2002, Doane, 2005, Frynas, 2005, Vogel, 2006, Kotler-Lee, 2007, Economist, 2008, Holliday és társai, 2002, Paine, 2000)

Kun Attila szerint: „egy vállalat szociálisan felelős beállítódása hosszabb távon felfogható egy stratégiai jellegű beruházásnak, a jövőbe való investálásnak is. Valószínűsíthető, sőt az eddigi tapasztalatok, felmérések alapján biztos is állítható, hogy az ilyen magatartásminták felvétele végső soron direkt gazdasági hatással is bír. Emellett távlatokban egy olyan “win-win” jellegű helyzetet teremthet, amelyből mind a vállalat, mind a környezete és a társadalom profitálhat.” (Kun, 2004, 4.o.)

Paine (2000) szerint az etikus magatartás mögött meghúzódó üzleti motiváció lehet negatív vagy pozitív. Negatív, ha a CSR-al a vállalat botrányokat, bírságokat, költségeket, kockázatokat akar elkerülni, megelőzni, és pozitív, ha a cél a bizalom, a reputáció javítása. Az elmúlt évtizedben lezajlott gazdasági változások – a jogi szabályozás szerepének átalakulása, társadalmi elvárások változása, munkaerő tudásának felértékelődése, technológiai robbanás, Internet, a „besúgók” elfogadása, sőt

megdicsérése, az üzletemberek lojalitásának csökkentése – mind a negatív, mind a pozitív oldalról ösztönzik a vállalatokat a felelősségvállalásra.

Mivel hipotéziseink alapját képezik, a felelős viselkedés előnyeit taglaló elméletek közül kiemelném Robert Frank érveit (2004). A felelősség az érintettek pozitív hozzáállása, válasza és a kölcsönös bizalom miatt még a jelenlegi versenyhelyzetben is az alábbi előnyöket hordozza a vállalatok számára:

- csökkennek a menedzserek opportunista törekvései, így csökkennek az ellentétek a menedzserek és a tulajdonosok érdekei között, a konfliktusok kezelhetőbbé válnak;
- az elhivatott alkalmazottak munkateljesítménye javul, akár még a piacon átlagosan elérhetőnél kevesebb fizetésért is hajlandóak a vállalatnak dolgozni;
- a potenciális alkalmazottak és menedzserek vonzóbbnak találják a céget;
- a fogyasztók hűségesebbek, lojálisabbak lesznek a céghez és annak termékeihez;
- nő a bizalom, csökkennek a tranzakciós költségek, összességében javul a viszony a beszállítókkal és szerződéses partnerekkel.

Az etika megkülönböztető jellege így versenyelőnyt jelenthet, hiszen ha olyat tudunk nyújtani, amit más nem, akkor gyakorlatilag nem lesz versenytársunk, túllépünk a versenyen, meghaladjuk azt. Az viszont nagyon fontos, hogy ne ez a gondolat legyen az etikus magatartás motivációja, forrása. Egyrészt ez rontaná a hitelességet, másrészt nem garantálható, hogy az etika minden pillanatban kifizetődő. Fontos, hogy ilyenkor se adjuk fel elveinket. Az igazi etikai – tehát nem tiszta racionalitáson alapuló - elkötelezettség ugyanis ilyenkor is képessé tesz a kompromisszumokra és növeli kapcsolataink értékét. Ez az elkötelezettség megfoszt bizonyos lehetőségektől, ugyanakkor léteznek előnyei, amelyek azonban gazdasági terminusokban nem, vagy csak nagyon nehezen megfoghatóak<sup>13</sup>. Azt kell megérteni, hogy az ilyen esetekben nem gondolkodunk a hagyományos költség-haszon terminusokban, és ez lehet a hosszútávú kooperáció – ami végső soron gazdaságilag is gyümölcsöző – alapja.

---

<sup>13</sup> Ilyenekre bőven adtak példát második kutatásunk megkérdezettjei.

Frank tagadja a racionális önérdékkövetés általános érvényét, mind normatív, mind empirikus érvényességét. A normatív érvénytelenség az emberekre jellemző etikai elvárásokból következik: egyikünk sem szeretne etikátlan emberekkel hosszútávú kapcsolatot fenntartani, ha megkérdezik, milyenek akarunk lenni, biztosan nem azt feleljük, hogy legszívesebben felelőtlen, önző emberré válnánk<sup>14</sup>. Az empirikus érvénytelenséget a társadalmi normakövetésből, a szavazási paradoxonból, vagy az olyan példákban vezeti le, mint az önkéntes véradás, vagy a borra való adása olyan éttermekben, ahova tudjuk, hogy nem fogunk visszatérni. Bár ezek a példák nem bizonyítják a bizalom és altruizmus általános érvényét, de az önérdékkövetés kizárólagosságát mindenképpen falszifikálják.

A motivációk többes meghatározottságának bemutatása után továbbmenve Frank azt állítja, lehetséges úgy alakítani az intézményi kereteket, hogy az inkább a kooperációnak, mint a versenynek kedvezzen. Minden ember képes ugyanis a versenyre és a kooperációra is, de hogy melyiket gyakorolják, az attól is függ, milyen emberek akarnak lenni (érzelmek szerepe, önmérséklet), milyen viselkedést várnak el a többiektől, illetve eddigi tapasztalataik alapján hogyan éri meg viselkedni. Mindenki szívesebben tart fenn üzleti vagy egyéb kapcsolatot kooperatív emberekkel, és Frank kísérletekkel bizonyítja, hogy a kooperatívok megtalálják egymást – egyrészt tapasztalataikra, másrészt megérzéseikre hagyatkozva -, és így gyümölcsöző, bizalmi kapcsolatokat alakítanak ki egymással. Természetesen ez magában hordozza azt a veszélyt, hogy a nem-kooperatívok kooperatívnak álcázzák magukat, de szintén kísérletileg bizonyított, hogy ezek az álcázások csak átmenetileg működhetnek, a partnerek felismerik, ha valaki be akarja csapni őket.

### *III.2.2.1. Akadályozó tényezők*

Léteznek azonban a CSR terjedését akadályozó tényezők is, elsősorban a felelős tevékenység költségei. Rövidtávon általában olcsóbb és egyszerűbb etikátlannak, felelőtlennek lenni – egyszerűen nem figyelni az érintettekre gyakorolt hatásunkra. Talán ezért a cégek forgalmához képest még mindig elenyésző, amit felelős tevékenységekre áldoznak. Ha ennél többet költenének, az már olyan kérdéseket vetne

---

<sup>14</sup> Kantra utalva nem szeretnénk, ha az önzés lenne a mindenki által követett maxima, a kategorikus imperatívusz.

fel, hogy hajlandóak vagyunk-e elfogadni, hogy a felelősség bizonyos javakról való lemondással jár, a globális problémák megoldása érdekében mértékletesebben kellene élnünk. Lehetséges, hogy nem lehet egyszerre erkölcsösnek lenni és prosperálni.

Azok a cégek, akik még mindig nem tesznek semmit felelősségük vállalása érdekében, ezen kívül arra hivatkoznak, hogy az ő esetükben a CSR-ból nem származik elegendő megtakarítás, az érintettek nem értékelik a tevékenységet, a gyors versenyben nincs idő és vezetői elkötelezettség a változásra, ráadásul a szervezet tagjai részéről is ellenállás érzékelhető. Kotler és Lee (2007) szerint a CSR veszélyei közé tartozik

- a fogyasztók szkeptikussága, vagy épp ellenkezőleg: megnőtt elvárásaik, információs igényük;
- az, hogy elveszhet a vállalat vizibilitása – így nem tudatosul az érintettekben, ki a jótevő;
- az, hogy nehéz nyomon követni a megtérülést;
- az, hogy más szervezetek is jelentkezhetnek vállalati támogatásért, illetve, hogy
- a legtöbb CSR tevékenység (kategorizálásuk szerint a célhoz rendelt promóciók, a jó üggyhöz kapcsolódó marketing, a vállalati társadalmi marketing, a vállalati jótékonyosság, a közösségi önkéntes tevékenység és a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat) több időt és energiát követel, mint az egyszerű pénzadomány.<sup>15</sup>

### III.2.2.2. A „business case”

A CSR-ral elérhető potenciális előnyökre visszatérve fontos elméleti, de még inkább gyakorlati kérdés, hogy megalapozható-e a felelősséggel kapcsolatos üzleti érdek (business case), vagyis jó üzlet-e egy vállalat számára a CSR, pénzügyileg is megéri-e felelősen viselkedni. Ez egyfelől fontos a CSR jövőbeli terjedése miatt, másfelől viszont újabb kérdéseket vet fel: elsősorban azt, hogy mennyire fontos a vállalati felelősségvállalás mögött meghúzódó motiváció. Mint látni fogjuk, az európai és amerikai kritikáknál ez az egyik legfontosabb kérdés, hiszen bár a motiváció nehezen

---

<sup>15</sup> Bár az üzleti életben ezek némelyike valós veszély, így akadály lehet, szerintem sokkal nagyobb veszélye a CSR-tevékenységnek, hogy az instrumentális célok túlzott hangsúlyozása vagy hatékonysági problémák miatt nem éri el a deklarált társadalmi célt.

tetten érhető, mégsem mindegy, hogy a vállalat valós meggyőződésből, vagy csak piaci megfontolások alapján viselkedik-e felelősen.

Igaz, hogy a társadalmi felelősség gazdaságilag is racionális válasz a piaci szereplők megnövekedett társadalmi és környezeti érzékenysége, a globális szabályozás alakulására, valamint a jóléti állam kudarcára, de ha csak ezekre alapozva, szűken definiáljuk a gazdasági szereplők etikai felelősségét, az nem elegendő arra, hogy megoldjuk az üzleti opportunizmus és etikátlanság problémáját. Ez a megközelítés kizárja a morális elkötelezettséget, az emberek altruista, közösségi, etikai motivációinak figyelembe vételét, enélkül pedig nem beszélhetünk igazi üzleti etikáról.

A tiszta önérdékkövetés haszonelvű etikát feltételez. A haszonelvű etika szerint egy cselekvés akkor etikus, ha haszonnal jár, ha pedig bármilyen megfontolásból rontjuk ezt a hatékonyságot, az etikátlan.

A gyakorlatban a CSR eszközök használata sokszor éppen ilyen haszonelvű etikai megfontolásokat takar. Az etikának ez a leszűkítése azonban teljes félreértéshez vezet. Egy ilyen konceptuális keretben a reputáció, a méltányosság és a bizalom csupán marketing eszközök lesznek. Ebben a megközelítésben az etika a maximalizálás egyik keretfeltétele lesz, éppúgy, mint a jogszabályok betartása, másrésről viszont segíti is a profit növelését azáltal, hogy növeli a fogyasztók lojalitását és csökkenti a tranzakciós költségeket.<sup>16</sup> (Beauchamp-Bowie, 2001, 47. o.).

David Vogel (2006) is azt a kérdést teszi fel „The market for virtue” című művében, létezik-e az üzleti érdek, van-e kereslete a CSR-nak, tehát pénzben kifejezhetően is értékelik-e az érintettek a vállalati felelősség vállalását?

Könyvének első kiadásában 2005 elején egy a közepesnél bizonyosabb igent válaszolt a kérdésre, de a második kiadás előszavában már arról ír, hogy az elmúlt években a CSR sokat változott és sok esetben a vállalatok CSR törekvései kudarcba fulladtak, így bizonytalanabbá vált az ítélete.

---

<sup>16</sup> felvilágosult friedmanizmus, ld. III.2.1. fejezet



Megnehezíti az objektív értékelést, hogy a CSR-ról nem készülnek a közpolitikáknál szokásos átfogó hatástanulmányok, a meglévő elemzések inkább szólnak az üzleti előnyökről, mint a költségekről, illetve a kettő viszonyáról. Szintén nem nagyon beszélnek arról, mit nyer ezzel a társadalom.

Ráadásul a felelősség nem objektív abban az értelemben, hogy a különböző érintettek érdekei különböznek, így sokszor nehéz eldönteni, kire kell hallgatni, ha etikus akar lenni a vállalat. Ráadásul ugyanaz a vállalat több helyen, időben és ügyben nem ugyanúgy etikus.

A kutatók sem jutottak egységes álláspontra abban, milyen szerepet is tölt be a CSR a mai üzleti életben. Vogel három rivális álláspontot említ, Friedman-ét, aki szerint a felelősségvállalás veszélyes, mert rontja a piaci hatékonyságot, Bakan-ét, aki szerint a CSR csak a nagyvállalatok által a társadalom elvárásaira reagálva felvett tetszetős álca. A harmadik vélemény Hollenderé, aki szerint viszont az egyre inkább gyanakvó és jól informált világban a CSR az üzlet jövője. Vele ért egyet Hopkins is, aki szerint a jövőben a CSR feltétele lesz az üzletnek (Vogel, 2006, 2. o.)

Vogel szerint a CSR lehetőségei és akadályai is a piacról származnak. Lehetőségként említi például a tudatos fogyasztói mozgalmakat - bár ezek valós erejével és hatásával kapcsolatban sokan szkeptikusak. Akadály viszont, hogy a CSR mindenképpen csak niche stratégia maradhat: bár van hely a piacon a felelős vállalatoknak, de még nagyobb van felelőtlen versenytársaiknak (Vogel, 2006, 3. o.). A CSR nem oldja meg az olyan alapvető piackudarcokat, mint a potyautas probléma vagy az opportunizmus, csak a piac szűk meglévő keretei között értelmezhető. Ha viszont piaci stratégiaként használjuk, tulajdonképpen akkor lehet jó, ha hasznai meghaladják a költségeit.

Azt is hangsúlyozza, hogy az elmúlt évek gazdasági változásai nagyban meghatározzák a CSR jövőjét. Egyfelől menedzseri kapitalizmusból befektetői kapitalizmusra tértünk át, ahol a profit még a korábbiaknál is fontosabb cél lett. Másfelől a vállalatvezetők legitimációja minden eddiginél jobban megromlott, annak ellenére, hogy pár évig elfogadott volt a szemlélet, miszerint lehetséges egyszerre jót és hasznosat csinálni. Ehhez véleményem szerint még mindenképpen hozzá kell venni a globális meghatározottságot is, hiszen ez azt eredményezi, hogy sok vállalat esetében a CSR

hatása is globálisan kezelt üggyé válik. Ennek ellenére – mivel a felelősség a társadalmi beágyazottságról, az érintettekkel való kapcsolattartásról szól – az ilyen esetekben sem szabad elfelejteni, hogy a CSR eszközöket lokálisan kell implementálni, megfelelően az eltérő igényeknek és kulturális kontextusnak.

### *III.2.2.3. A társadalmi költség paradoxona*

Az üzleti érdek alternatív megfogalmazásaként a társadalmi költség paradoxonát az etikai elveknek megfelelő (társadalmilag felelős befektetés, SRI) és azokat figyelmen kívül hagyó befektetéseket összehasonlítva figyelték meg. Elsőre talán úgy gondolhatnánk, minden befektetői oldalról jelentkező etikai elv ellenére, ezek a befektetések – a pótlólagosan felmerülő kiválasztási és alternatíva költségek miatt – valamivel, esetleg nem is kevéssel a hagyományos, pusztán „kockázat – hozam” alapján választott befektetések alatt teljesítenek pénzügyi értelemben. Freeman valamint Cornell és Saphiro (Soppe, 2000) azonban kimutatták, hogy az ilyen befektetések nem csak az érintettek számára teremtenek értéket, de nem mutatható ki az elvnek megfelelő beruházások, befektetések alacsonyabb pénzügyi teljesítménye sem.

A társadalmi költség paradoxona épp ez a megállapítás. Empirikusan kimutatható, hogy a társadalmi felelősség és a pénzügyi teljesítmény között nincs trade-off kapcsolat, a negatív vagy pozitív kritériumoknak megfelelő projektek gazdaságilag éppoly hatékonyak (vagyis a piaci változásoknak megfelelően hol pozitívan, hol negatívan teljesítenek), mint az egyéb beruházási lehetőségek.

Pava és Krausz 1996-ban azt vizsgálták, létezik-e valóban a társadalmi költség paradoxona, tehát a pótlólagos költségek elszenvedése ellenére is, a társadalmi felelősséget elismerő, ennek megfelelő beruházások hosszú távú pozitív pénzáramot teremtenek-e.

Elismerik a hatékony piac gyenge formáját, tehát azt, hogy a részvény árfolyama reprezentálja legjobban a jövőbeli cash flow-ra vonatkozó információkat, azzal, hogy az etikai elvek értékelése, árazása éppoly nehéz, mint a művészeté, épp ezért a pénzben való mérést korántsem tekintik tökéletesnek, csak egyelőre nem tudnak jobb eszközt, ezért elégednek meg vele.

Az USA-ban 1965 és 1986 között vizsgált 21 felelősen viselkedő vállalat esetében arra jutottak, 12-nél pozitív korreláció van a vállalat társadalmi felelőssége és pénzügyi teljesítménye között, 8-nál nem található szignifikáns kapcsolat és csupán egy esetben találtak negatív, trade-off hatást a társadalmi és pénzügyi teljesítmény között. Az 1986 és 1996 közötti időszakot vizsgálva szintén arra jutottak, hogy az etikus, illetve környezeti befektetések az egyéb befektetésekkal ekvivalens teljesítményt nyújtottak, sőt az alacsonyabb kockázati részben a felelős befektetések voltak kiemelkedőbbek. Mivel a kutatások szerint a társadalmilag felelős befektetések nem teljesítenek szignifikánsan rosszabbul, mint más befektetések, az előbbit választó befektetők úgy növelik a társadalmi összhasznosságot, hogy az tőlük sem kíván pótlólagos pénzügyi áldozatot.

#### *III.2.2.4. Az etika és a profit együttmozgásának feltételei*

Vogel (2006) azzal zárja le az üzleti érdekről folytatott vitát, hogy bár nincs egyértelmű bizonyíték, hogy a CSR javítana a profiton, de arra sincs, hogy rontana – a legtöbb kutatás szerint a CSR profit-hatása kis mértékben pozitív vagy semleges. Akik éreznek indíttatást felelősségük vállalására, azoknak már ez is kellő motivációt nyújthat. Ráadásul a felelős tevékenység általában csak évek alatt tudatosul a társadalmi és gazdasági szereplőkben (Angyal, 1994), így pozitív hatásai csak kitartó, hosszútávú gyakorlat eredményeként és áttételesen érzékelhetők.

A kutatások során ráadásul kérdéses az ok-okozati összefüggés is: például hogy a profitábilis vállalatok tudnak költeni CSR-ra, vagy a CSR-tól nő-e a profit. Sőt a gazdasági és társadalmi változók sokfélesége és bonyolult, kölcsönös egymásra hatásai miatt szinte lehetetlen a tiszta CSR-profit kapcsolatot mérni. Szintén fontos metodológiai dilemma, hogy mivel mérjük a CSR-t: kommunikációjával vagy megpróbáljuk megragadni a valódi teljesítményt.

Az elmúlt évek lejárato kampányaiból azonban az biztosan látható, hogy ha egy vállalat nagyon felelőtlenül viselkedik, akkor biztosan megbünteti a piac. Lehet, hogy a felelősség drága, de a felelőtlenség drágább (Holliday és társai, 2002) Ezt a mi második kutatásunk megkérdezettjei is többször megemlítették.

Az igazság az, hogy még hosszútávon sem bizonyított az összefüggés a profit és a felelősség között, a CSR csak egy meghatározója az üzleti sikernek, a többi tényező segítheti, de tehet is ellene. „A CSR csak annyira fenntartható, mint a cég, amelyik csinálja.” (Financial Times, idézi Vogel, 2006, 43. o.) Így tulajdonképpen cég és kontextus-függő, mennyire kifizetődő a felelősség. Erkölcsös és nem erkölcsös tevékenységet is lehet hatékonyan, de nem hatékonyan is végezni, a pénzügyi és nem pénzügyi eredmény között nincs egyértelmű függvénytípusú kapcsolat.

A kontextus – az etika iránti kereslet - fő meghatározói Vogel (2006) szerint a fogyasztók, az alkalmazottak és a befektetők<sup>17</sup>. Ezek szerepét csupán röviden, elsősorban Vogel elemzése alapján vázoló fel.

#### *III.2.2.4.1. Fogyasztói tudatosság*

A fogyasztók tudatossága az elmúlt évtizedekben megnőtt, de mostanában kezd úgy tűnni, a felelős fogyasztói mozgalmak nem tudnak újabb híveket szerezni. Bár a fogyasztók nagy része a megkérdezések alapján hajlandó lenne többet fizetni a környezetbarát vagy egyéb felelős elvet megtestesítő termékekért, kinyilvánított preferenciájuk nem látszik érvényesülni valós vásárlói döntéseiknél. Ennek oka egyrészt az információs probléma – nem kapnak kellő tájékoztatást a termékekről, származásukról, és megvásárlásuk hatásairól -, másrészt a szokások berögződése, az inercia. A fogyasztói szervezetek által szervezett bojkottok – bár kiemelhetünk néhány sikeres esetet – napjainkban nem bizonyulnak jelentősnek. A nagyvállalatok egy része ugyan kiemelten foglalkozik az esetleges bojkottok megelőzésével és kezelésével, az elmúlt pár évben nem is voltak igazán nagyhatású bojkottok. A felelős tevékenység az eladásokban megmutatkozóan akkor igazán sikeres, ha a fogyasztónak egyénileg megtakarítást okoz – hiszen az ár továbbra is fontos, sok esetben a legfontosabb döntési faktor a vásárlásoknál.

---

<sup>17</sup> A fogyasztók, az alkalmazottak és a befektetők a pozitív etikai cselekedeteket ösztönözhetik, a negatívokat, etikátlanokat pedig büntethetik. Van azonban még egy fontos érintett csoport, mely elsősorban a negatív tevékenységeket bünteti. Bár Vogel nem említi, nem elhanyagolható a civil szervezetek, különösen a nemzetközi NGO-k szerepe, tagadhatatlan ereje a vállalatok befolyásolására. A környezetvédő Greenpeace akcióit például nem hagyhatják figyelmen kívül a vállalatok. Ezek hatására az etikátlanság nagyon sokba kerülhet.

Igazság szerint általában csak az olyan niche játékosoknak sikerült a marketingben hatásosan és hatékonyan megjelentetni az etikai elveket, mint a Body Shopnak, vagy a Ben&Jerry's-nek. A felelősségvállalás és főleg annak kommunikációja egyébként kétélű fegyver – ha a cég alaptevékenysége etikai elveket sért, könnyen ráfoghadják, hogy csak azt akarta palástolni (green washing), sőt a mégoly felelős vállalat is könnyen kritikák célpontjává válhat. „Bármilyen hibát vétünk is, azt fel fogják nagyítani, és keményen fognak minket bírálni minden más vállalattal való összehasonlítás során” fogalmazta meg azt a kockázatot Anita Roddick (O'Toole in Pataki-Radácsi, 2000, 87-88. o.)

Valójában a „tegyünk már valami kis jót” felelősség (ahogy Kotler és Lee, 2007 fogalmaz) nem felelősség. Sőt, „a nem hiteles etikai programok – amiket az érintettek egyszerűen manipulációnak tekintenek – nem hogy nem hozzák meg a remélt eredményeket, de sokszor az ellenkező hatást váltják ki. A haszonleső módon használt etikánál még a semmilyen etika is jobb lehet” (Zsolnai, 2004a, 45. o.). Ezért néhány vállalat kifejezetten csak befelé, az alkalmazottak felé kommunikálja felelősségét – a túl rámenős reklámozás úgysem lehetne hiteles (Cramer, 2005).

#### *III.2.2.4.2. Az alkalmazottak szerepe*

Az alkalmazottak motiválása szempontjából a kutatások alapján a CSR tevékenység hat, de a motiváció olyan sok forrásból táplálkozhat, hogy nehéz lenne meghatározni a hatás pontos mértékét. Az biztosan érezhető, hogy a felelősen gondolkodó vállalatok vezetői és alkalmazottai is hangsúlyozzák az egyéni és vállalati értékek egymásra hatását, a részvétel és elkötelezettség fontosságát.

Persze mielőtt az alkalmazottak és a vállalati felelősség kapcsolatáról beszélünk, előbb tisztáznunk kell, hogy etikus alkalmazottakra van-e szüksége a vállalatoknak, még alapvetőbben: etikus emberek kellenek-e a társadalomnak? (Burke és társai, 1998) Az emberiség történelmének tapasztalatai szerint a közösségek, a társadalom fennmaradásához ez elengedhetetlen. Véleményük szerint az is meghatározó, hogyan kezeli a vállalat az alkalmazottait: önálló felelős személyekként vagy csupán a szervezet részeiként (személyiségelméleti terminusokkal élve: Y vagy X típusnak). Az első esetben nagyon fontos, hogy az alkalmazottak ismerjék a vállalat etikai álláspontját,

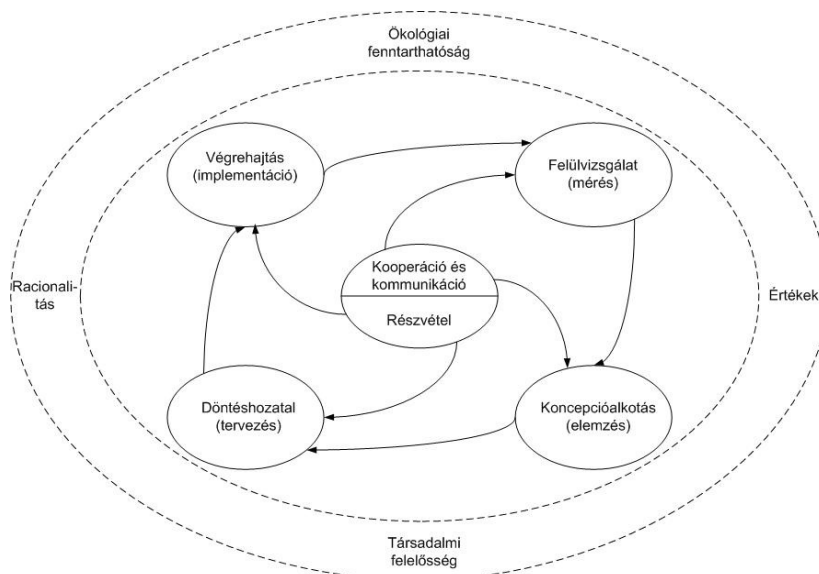
etikai intézményeit, tevékenységét, sőt személyes közreműködésükkel alakíthassák, fejleszthessék is azt. A második esetben a vállalati kultúrának nem lehet jelentős szerepe. A legnagyobb hiba, ha attól függően, hogy a menedzsernek mi a kényelmes, változtatjuk a hozzáállást, hiszen így az alkalmazottak bizonytalanok lesznek saját szerepüket illetően, így szinte biztosan tartózkodni fognak bármilyen fejlesztési ötlet megosztásától, az etika bármely megjelenési formájában való aktív részvételtől.

Frank (2004) a CSR olyan aspektusait vizsgálja, mint az előléptetések és a bérek méltányossága. Az alkalmazottak számára fontos a bérek abszolút nagysága, de szintén nem mellékes azok egymáshoz viszonyított aránya a vállalaton belül.<sup>18</sup> A méltányosság érzékelésének, érzetének meghatározódása komplex, többdimenziós folyamat. Természetesen számít a végső helyzet (konkrét fizetések nagysága, előléptetések), de talán még fontosabb a folyamat, melynek során a döntés született. Az emberek szívesebben dolgoznak olyan cégnél, ahol a fizetések eltérései nem túl jelentősek, így elfogadhatóbbak. Az alkalmazottaknak a méltányossághoz való hozzáállása, és ennek figyelembevétele, kezelése így munkaerő-piaci versenytényező.

Az is helytelen gyakorlat, ha a vállalat vezetése az alkalmazottak bevonása nélkül határozza meg a vállalat etikai politikáját, intézményeit, értékeit. Az ilyen „top-down” hozzáállás bár kondicionálja a magatartást, de külső meghatározottsághoz vezet, kizárva ezzel az értékek internalizálását. Pedig a többi menedzsment eszközhöz képest a CSR holisztikusabb szemléletet, az ember és a szervezet közötti szerves együttműködést kíván. A CSR ideális esetben folyamatos kollektív tanulási folyamat, melynek lépései az alábbi ábrán láthatóak (Zwetsloot, 2003, 205. o.)

---

<sup>18</sup> ld. még VII.1.1.1. pont



4. sz. ábra: CSR, mint folyamatos kollektív tanulási folyamat

#### III.2.2.4.3. Befektetők szerepe, SRI

A befektetők szempontjából fontos kérdés a kockázatkezelés. Amit már a mainstream banküzemtan és befektetési elmélet is elfogad például, hogy a környezeti vagy reputációs kockázat nagyban meghatározza egy beruházás, sőt az egész cég pénzügyi sikerét is.

A befektetők etikus preferenciáira egész iparág, a társadalmilag felelős befektetésekkel (SRI) foglalkozó speciális alapok épültek rá. Bár itt sincs egyértelmű bizonyíték arra, hogy az etikai elvek alapján megválogatott portfóliók jobban teljesítenének, mint a hagyományosak (ld. a társadalmi költség paradoxona), népszerűségük gyors növekedés után változatlanul magas. Ráadásul ha tényleg kimagaslóan teljesítenének ezek az alapok, az azt eredményezné, hogy befektetési jegyeiket sokan vennék, ami a kereslet-kínálat törvényei szerint megszüntetné a magasabb hozamot. Fontosabb kérdés azonban, hogy valóban szignifikánsan felelősebbek-e ezek az alapok a többinél. Vannak, amelyek a felelőtlen cégeket zárják ki bizonyos negatív kritériumok alapján (pl. a dohány, alkohol, olaj vagy fegyvergyártással foglalkozó cégeket), mások pozitív kritériumokat alkalmazva az átlagosnál felelősebbeket veszik be papírjaik közé. Az elsővel kapcsolatban felmerülhet, hogy ki dönti el, mely iparágak legyenek a „bűnbakok”, a másodikkal viszont az lehet a gond, hogy túl inkluzív válik, és „vakok közt a félszeműeket” jutalmazza. Ráadásul mindkét esetben kérdéses a döntést megalapozó

információk forrása, és hogy miért követelnek meg az alapok az etika mellett bizonyos minimális rövid távú pénzügyi megtérülést is – ezzel kizárva az elsődlegesen környezeti vagy társadalmi célú, pénzben csak hosszabb távon megtérülő projekteket.

Az SRI alapok és a felelősen gondolkodó befektetők létezésének ellenére jelen állás szerint a pénzügyi piacok alapvetően akadályozzák, és nem segítik a CSR-t. Anita Roddick-ot egyszer megkérdezte egy újságíró, mit csinálna másként élete során, ha újra kezdené. „Sosem tenném nyilvános részvénytársasággá a céget. Maradj zártkörű bármi áron. A nyilvánossá tétel tapasztalatom szerint totális borzalom!” (Vogel, 2006, 71. o.)

Minden érintett-csoport esetében a potenciálisan létező preferenciák döntésekben való megjelenésének akadálya, hogy a CSR-ról szóló információk, az olyan kommunikációs eszközök például, mint a jelentések nem egységesek, konzisztensek és összehasonlíthatóak. Az információk hitelessége pedig épp olyan fontos lenne, mint az, hogy az érintettek kíváncsiak legyenek az információkra. Erre a kérdésre még visszatérek az EU CSR-ral kapcsolatos iránymutatásainak ismertetésénél.

Igazság szerint az üzleti érdek utáni kutatás nem csak metodológiai kérdéseket vet fel, és nem csak hogy nem igazán gyümölcsöző – hiszen az eddigi tapasztalatok alapján nem lehet konzisztens eredményekre jutni -, de haszontalan és felesleges is, mivel olyan dolgot kér számon a CSR-on, amit más üzleti eszközökön nem. Például a reklám sem mindig kifizetődő, mégsem kérdőjelezi meg senki a fontosságát, létjogosultságát. Ha elfogadjuk, hogy a CSR is a stratégia egy része, azt is el kell fogadnunk, hogy éppúgy nem kell konvergensnek lennie a használatának, mint más eszközökének. Nem bizonyítható és nem is elvárható, hogy az etika minden vállalatnak és mindig profitot hozzon. Ha mindenki etikus lenne, megszűnne a felelősség megkülönböztető jellege, ráadásul ha a felelősségvállalás mindenképpen profitot hozna, akkor nem is beszélhetnénk igazán etikáról, hiszen józan gazdasági racionalitás szerint nem lennének felelőtlenül viselkedő vállalatok. Sokkal fontosabb, hogy függetlenül attól, hogy számít-e a CSR az üzleti sikerességben, egyre több cég viselkedik úgy, mintha számítana.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Peter Pruzan (1998) szerint a „kifizetődő-e az etika” kérdést háromféleképpen lehet értelmezni:

1. irritáló kérdésként: ilyenkor a gazdaságetikával szemben szkeptikusok cinikus álláspontjuk hangsúlyozására használják



### III.2.3. A felelősségvállalás szintjei

Más szerzők épp ezért a felelős tevékenység – vagy a CSR eszközök instrumentális használata - potenciális előnyeinek taglalása helyett a felelősségvállalás különböző szintjeit különböztetik meg. Ezek az elméletek úgy tekintik, az egyre felelősebbé válás inkrementális folyamat, ahhoz hasonlítható, ahogy kisgyermekből felelős felnőtté válunk. (Piaget alapján Goodpaster, 2007, 66. o.) A kisgyermek először egocentrikus, majd fokozatosan kezdi figyelembe venni a szabályokat (heteronómia), később már önálló döntésekre képes, ahol mások érdekeit is számításba veszi (autonómia). Így az egyre magasabb szintek egyre magasabb szintű felelősséget testesítenek meg. Szintén egyfajta fejlődésként, szocializációként írja le a vállalat üzleti etikán keresztüli társadalmi beilleszkedését Angyal Ádám (1994).

#### III.2.3.1. Szintenként fejlődő felelősség

Goodpaster (2007, 69. o.) ezt az egyéni fejlődést állítja párhuzamba a szervezet fejlődésével:

	Egyén	szervezet
csak saját célok követése	egocentrikusság	tiszta gazdasági racionalitás
racionalitás (instrumentálisan figyelembe vesz másokat is)	heteronómia	felvilágosult friedmanizmus (piaci erők, jogszabályok figyelembevétele)
racionalitás + respektus	autonómia	felelős vállalat

(1. sz. táblázat, saját szerkesztés, Goodpaster (2007) alapján)

- 
2. felesleges kérdésként: Kifizetődő-e a szerelem? Nem mindegy, ha csinálják?
  3. nagyon fontos kérdésként: mivel a menedzserek sikerét profitban mérik, és csődbe menni nem etikus, reális kérdés, hogy lehet-e egyszerre hasznosat és jót tenni – de tudni kell, hogy ha az etikát csak eszköznek tekintjük, az nem szavatolja a hosszútávú sikert.

A különböző CSR eszközök más-más szinthez kapcsolódhatnak. A tiszta gazdasági racionalitáshoz tartozik például a PR, vagy a jó ügységhez kapcsolódó (cause-related) marketing<sup>20</sup>.

A második szint két alcsoportra osztható: az első szerint a piac már minden szükséges etikai megfontolást beépített a rendszerbe, az árakon keresztül (láthatatlan kéz), a másik szerint a jogszabályok határozzák meg az etikai korlátokat (látható kéz). Ezen a szinten használt CSR eszközök például a jogszabályok teljes körű betartása, az érintettek számára a racionális döntések meghozatalához szükséges információk átadása, a verseny szabályainak tiszteletben tartása.

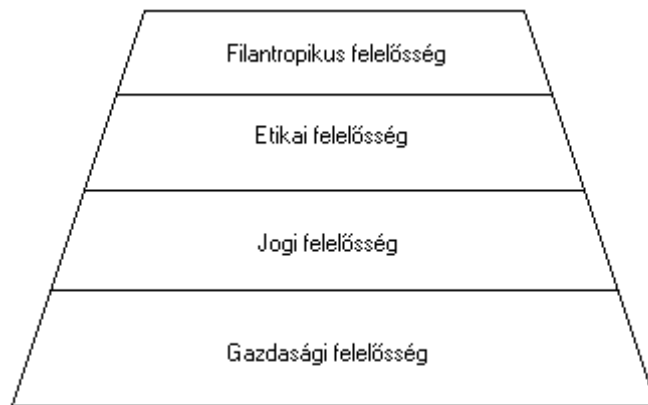
A harmadik szinten a vállalat, illetve annak vezetése az etikus döntések forrása, a külső erők befolyása így szükségtelen és hatástalan. Míg az előző szinteken csak bizonyos feltételek fennállása esetén, instrumentálisan vette figyelembe a vállalat az érintettek érdekeit, itt a respektus feltétel nélküli, a vállalat már tudatos, szabad, felnőtt döntésekre képes úgy, hogy figyelembe veszi az etikai normákat és a döntések következményeit, másokra gyakorolt hatását is. Míg az eddigi szinteken az etika korlátként jelenik meg, melyre a vállalatok azért figyelnek, mert ezt elvárják, a legfelső szinten az etika hozzáadott értéket hordoz.

A felelősségnek kedvező szervezeti kultúra kialakítását Goodpaster (2007, 106-109. o.) négy alapelvben foglalja össze. Az első a reflektivitás, amikor egy pillanatra megállunk, és elgondolkodunk az elérni kívánt célokon. A második a humilitás, az alázatosság, amikor a szervezeti vezető megpróbálja csökkenteni a vallott és valójában gyakorolt értékek közötti különbséget. A harmadik pont az anticipáció, amelynek jelentése, hogy fel kell készülni az etikai tudatosság idővel való csökkenésére, sőt ezt állandó megújulási készséggel kell elkerülni. A valódi hosszú távú felelősséghez végül de nem utolsónak fontos a közösségi részvétel, kapcsolódás, a tudatosság kiterjesztése az érintettekhez is.

Archie B. Carroll (1991) a gazdasági szereplők, társaságok egymásra épülő felelősségi szintjeit híres piramis modelljében ábrázolja:

---

<sup>20</sup> Ezért véleményem szerint nem is igazán tekinthetjük használatukat igazi felelősségvállalásnak, még akkor sem, ha olyan tudósok szerint, mint Philip Kotler vagy Michael E. Porter, azok.



5. sz. ábra: Carroll felelősség-piramisa

A gazdasági felelősség jelentése, hogy a gazdasági szereplőknek profitot kell termelniük, hiszen csak biztos pénzügyi, gazdasági alapon tud megfelelni a társadalom egyéb elvárásainak is. Wood (Angyal, 2003, 98-99. o.) úgy fogalmaz, a vállalatnak kötelessége hatékonyan működni. A kodifikált játékszabályok betartását takarja a jogi felelősség, és erre épül, de nála magasabb szintű az etikai felelősség – ti. a érintettek érdekeinek figyelembe vétele, tiszteletben tartása. Carroll végül megkülönböztet egy egészen magas szintű, emberbaráti megközelítést, felelősség módot, a filantropikus felelősséget, melynek elismerése azt jelenti, hogy a gazdasági szereplő tevékenysége végső céljának a társadalmi jólét növelését, az életminőség javítását célzó erőforrás-elosztást tartja. Ezt a felelősséget a vállalat csak önként vállalhatja, erre senkit nem lehet kényszeríteni.

#### *III.2.3.2. A CSR három generációja*

Simon Zadek (2001) a CSR három generációjáról beszél, miközben azt vizsgálja, hogyan válaszoltak a társadalmi elvárásokra a vállalatok az 1970-es évektől. Az első generáció védekezésként használja a CSR-t, és csak abban az esetben használja, ha az nem veszélyezteti a vállalat elsődleges célját, a profittermelést. Véleménye szerint lehetségesek ilyen tevékenységek – amik tehát egyszerre jövedelmezőek, de etikailag megfelelőek is. (Zadek, 2001, 9. o.)

A második generáció már nem egyszerű költség-haszon elemzésben gondolkodik, hanem arra keresi a választ, hogy elképzelhető-e, hogy a felelősen viselkedő vállalatok a jövőben prosperálni fognak. Erre a kérdésre Zadek válasza az eddig tapasztalatok alapján egy „talán”. (Zadek, 2001, 10. o.) Vannak win-win szituációk, de nem garantálható, hogy minden felelős tevékenység pozitív hatású lesz profit oldalán.

Az igazi változást a CSR-hoz való harmadik generációs hozzáállás eredményezné, mikor a vállalatok arra keresik a választ, hogy CSR tevékenységük által részt vehetnek-e az olyan globális problémák megoldásában, mint a szegénység folyamatos növekedése, a társadalmi kirekesztés vagy a természeti környezet degradációja. Zadek – bár sajnálattal – de azt válaszolja a kérdésre, hogy egy-egy vállalat felelős tevékenységének nem lesz ilyen nagymérvű hatása, akkor sem, ha a vállalat igazán elköteleződik az érintettek, a közérdek iránt. Ennek ellenére ha elégséges számú vállalat sajátítja el ezt a szemléletet, és hajlandó együttműködni a civil szervezetekkel és az államokkal, az hozzájárulhat a válság megoldásához. Amíg nincs elegendő vállalat, aki a harmadik, igazán érett értelmet kapcsolja a CSR-hoz, nem remélhetünk igazi változást. (Zadek, 2001, 13-14. o.)

### *III.2.3.3. A fenntarthatóság szintjei*

Jeucken és Bouma (2001) a bankokat kategorizálták az alapján, mennyire járulnak hozzá a fenntarthatósághoz – elsősorban a környezeti állapot javításához.

Látnunk kell, hogy a bankszektor is valószínűleg csak inkrementálisan, lépésről-lépésre haladva juthat el a profitmaximalizálás elméletének talaján álló működésből egy etikailag elfogadható, a fenntarthatóság elvének megfelelő működésmódra. Főleg a nagyobb bankoknál, a kihelyezési késztetés miatt nem lehet tökéletesen szelektálni a potenciális ügyfeleket. Ennek megfelelően a nagyobb bankok nem engedhetik meg maguknak, hogy csak a valóban felelős kisebbséget finanszírozzák, elesve ezzel a jövedelmüket biztosító kihelyezések zömétől. Az egész gazdasági gondolkodásnak változnia kell, hogy a bankok elérhessék az etikai fejlettség egy felső fokát, bár tagadhatatlan, hogy élenjáróként, példamutatóként kell szerepelniük a gazdasági élet szereplői előtt álló hosszú tanulási folyamatban, hiszen hitelezési tevékenységük során egyfajta informális szabályozóként befolyásolják a gazdaság többi szereplőjét.

Hogy ezt jobban megértsük, érdemes megkülönböztetnünk a bankok közvetlen és közvetett környezeti hatásait. A közvetlen hatás a bank saját működéséből következik, ezt a hatást tekintve egy bank relatíve tiszta üzemnek tekinthető. A szektor energia-, víz- és papírfelhasználása messze alulmarad más gazdasági ágakénak. Mégis, méretéből következően a bankszektor saját környezeti hatása sem elhanyagolható. Az indirekt hatás sokkal nagyobb, és a bankok termékeiből következik. Természetesen a pénzügyi konstrukciók önmaguk nem szennyeznek, de a rajtuk keresztül a bankkal üzleti kapcsolatba kerülő ügyfelek, vállalatok annál inkább. Hagyományosan a bankok inkább csak pénzügyi célok érdekében befolyásolják a hitelfelvevő vállalat működését, és figyelmen kívül hagyják a finanszírozott beruházások egyéb hatásait.

A legfelső két fokot így valószínűleg a kisebb szegmensekre, piaci résekre koncentráló niche játékosok, kisebb, speciális bankok fogják először elérni, a nagy bankok csak az egész gazdasági gondolkodás-, és működésmód változásával párhuzamosan terjeszthetik ki mindjobban ez irányú tevékenységüket.



6. sz. ábra: A felelősségvállalás szintjei

Az első szint a defenzív banktevékenységé. Ezen a szinten a bank passzív a környezetvédelemben, sőt az is elképzelhető, hogy kifejezetten az új, érdekeit esetlegesen veszélyeztető környezetvédelmi törvények ellen van, ellenáll azok bevezetésének. A környezeti menedzsment elkerülendő költségként jelenik meg, így nem használják ki a belső energia-megtakarítások okozta költséghatékonyságot. Igazán jelentős bankok ezt az attitűdöt már nem engedhetik meg maguknak, és természetesen ez a szint még nem nevezhető felelős, de még CSR viselkedésnek sem.

A következő szint – amin a legtöbb mai bank áll – a reaktív, követő hozzáállás. Alapvetően különbözik az első szinttől, hiszen felismeri a környezetvédelemben rejlő

lehetőségeket, a potenciális jövedelmeket, kockázatokat és költségeket, és ezeket integrálja is napi működésébe. Ezek a bankok kihasználják a belső költséghatékonyságot, ám ügyfeleik etikai monitoringjára nem fordítanak figyelmet. Elismerik tehát közvetlen felelősségüket, de nem figyelnek – valószínűleg a kihelyezési kényszer és a potenciális kezdeti költségek miatt – az ügyfelek felelősségtudatára. Ez a felfogás arra épül, hogy minden gazdasági szereplő csak saját etikai preferenciáit hivatott érvényesíteni, más szereplő tevékenységébe nincs joga beleszólni.

A harmadik szint – amely természetesen tartalmazza a másodikat – jelentése, hogy a bank már indirekt hatásaira is figyelemmel van. Igazából ez a szint tekinthető már felelősnek, hiszen a csak a saját működésből adódó hatások eltörpülnek a bank közvetett hatásai mellett. Ezek a pénzügyi közvetítők - befektetési alapok, kereskedelmi és befektetési bankok - fejlesztik ki és terítik a környezetbarát célú instrumentumokat, finanszírozzák a fenntartható fejlődés elveinek megfelelő projekteket. Ez az attitűd proaktív, kreatív és innovatív. Az érintettekkel való kapcsolatban az új termékek segítségével keresik a mindkét fél számára kedvező, win-win szituációkat, a közös érdekekre alapozva. Ez az álláspont már a gondolkodásmód nagymérvű átalakulását jelzi.

A negyedik szint a fenntartható fejlődés összes értékének a banki működésbe való integrálását kívánja meg. Ez a vállalati filozófia hajlandó vállalni magasabb kockázatot, alacsonyabb hozamot és hosszabb visszafizetési időt, ha ez szolgálja a morális célok elérését. A fenntarthatóságra törekvő bankok nem feltétlenül a legmagasabb pénzügyi hozammal kecsegtető beruházást választják, hanem a legmagasabb „fenntartható” hozamot, ezzel biztosítva a hosszú távú profitabilitást és értékteremtést. Mint már említettem, sajnálatos módon a fenntartható, etikus finanszírozási és betételhelyezési lehetőség iránti társadalmi kereslet elégtelen ahhoz, hogy nagy bankok – ha csak nem egy-egy divízió szintjén - megengedhessék maguknak a negyedik szinten található attitűdöt, hiszen finanszírozhatatlanná válnának.

#### *III.2.3.4. A CSR kezelésének hét típusa*

Véleményem szerint a vállalatok valóban csoportosíthatóak a CSR-hoz való hozzáállásuk szerint, de abban nem vagyok biztos, hogy ezek a szintek egymásra

épülnének, követnék egymást. Lehet – sőt egyre szembetűnőbb -, hogy némely vállalat megreked az instrumentális szemléletű, elsősorban üzleti célú CSR-nál, így az elkötelezett vállalatok általában nem az ő köreikből kerülnek ki. Olyan ez, mintha az egészséges életmódra való áttérés helyett egyszer egy héten bulgurt ennénk, ráadásul családi vacsorán, hogy mindenki lássa, milyen egészségesek vagyunk. Egy ilyen „működésmódról” sokkal nehezebb valóban egészséges gondolkodásmódot kialakítani, mintha valódi elkötelezettség nyomán kihagytuk volna a képmutatás fázisát – vagy jobb esetben már szüleinktől egészséges életmódot örököltünk, tanultunk volna.<sup>21</sup>

Jellemzőbb, hogy egy vállalat alapítói már a kezdeteknél úgy határozták meg a vállalat küldetését, hogy abban integrálva találhatóak meg az üzleti, társadalmi és környezeti célok, a valódi etikai elkötelezettség.

A továbbiakban saját kategorizálásomat – melyet a 2007-es magyar kutatás során alkottam meg a korábbi elméletekre és a kutatási eredményekre alapozva – ismertetem. A típusokat nem lehet klaszternek nevezni, mivel a kis elemszám miatt klaszteranalízisre nem volt lehetőség. Mégis, az egyes típusok markánsan elkülönülnek egymástól a méret és a CSR kezelésének módja, mint jellemzők mentén. A CSR-ral szembeni vállalati hozzáállásnak hét fajtáját különböztetem meg. Igazából ez négy alaptípus, de érdemes distinkciót tenni a kis- és közepes méretű vállalkozások és a nagyvállalatok között.

Az első csoportba azok a nagyvállalatok tartoznak – legfőképpen multinacionális cégek – akik nem akarnak foglalkozni a CSR kérdésével. Ők vallják és követik, hogy az üzleti vállalkozások legfőbb és egyetlen kötelessége profitjuk növelése. Többnyire pénzügyi vagy vegyipari cégekről van szó. Mivel manapság divatos legalább beszélni a CSR-ról, a csoportba tartozó cégek száma folyamatosan csökken.

A második típust nevezhetjük “instrumentális nagynak”. Ebben a csoportban is főként külföldi nagyvállalatok leányvállalatait találjuk meg. Ezek a cégek ismerik és stratégiai

---

<sup>21</sup> Bár nem lehetetlen, csak hogy ne zárjuk ki a folyamatos javulás, tökéletesedés esélyét. Mégis, a gondolkodás alapvető megváltozásához célravezetőbb egy megalapozott, de gyors lépés, mint sok kicsi. A vállalat vagy elfogadja, hogy nem csak a profit a vállalkozás célja, és tennie kell az érintettek jólétéért, vagy sosem válhat igazán felelőssé, hiszen nem változik meg alapvető hozzáállása, pusztán finomodnak felhasznált eszközei.

szempontból használják a CSR eszközöket, szabványokat és minősítéseket (ahogy azt Porter és Kramer (2006) javasolja). Elsődleges motivációjuk reputációjuk és az irántuk való bizalom erősítése, és hogy sikerebbek legyenek a piacon – ez persze nem jelenti, hogy legalább másodlagosan ne törődjenek a környezeti és társadalmi hasznokkal is. Ezen vállalatok alaptevékenysége általában környezeti vagy társadalmi károkat okoz (olajcégek, dohányipari vállalatok, alkoholgyártók), illetve kiszorítja a KKV-kat az üzletből, így valahogy meg kell nyerniük a fogyasztók jóindulatát. A CSR ügyekkel főként a PR és/vagy a HR osztály foglalkozik, és nagyon hangsúlyos a CSR tevékenység kommunikációja. A legtöbb multinacionális vállalat ebbe a csoportba sorolható.

A következő típust “paternalistának” hívjuk. A többi hat típus a nyugati országokban is megtalálható, de ez kifejezetten a volt szocialista országokra jellemző. Az ide tartozó cégek többnyire állami tulajdonú nagyvállalatok, melyek még a szocializmus alatt kialakították saját szociális ellátó rendszereiket. Ennek legalább egy részét máig megőrizték, és most kezdik CSR-nak nevezni. Legtöbbször a munkavállalókkal és a volt munkavállalókkal kapcsolatos fokozott törődésben merül ki CSR tevékenységük.

Vannak – bár igen kevesen, nehéz is olyan példát mondani, aminek ide tartozásában mindenki egyetértene - “elkötelezett” nagyvállalatok is. Esetükben egy karizmatikus vezető belső motivációja, elkötelezettsége és személyes felelőssége adja (vagy adta) a CSR tevékenység alapját. Általában már a cég alapításától fogva megjelennek küldetésükben és tevékenységükben társadalmi és környezeti megfontolások. Ez a csoport is használ bizonyos CSR eszközöket, mint a nemzetközi szabványok és jelentéstételi ajánlások (“explicit” CSR), de nem tartják alapvető fontosságúnak ezek használatát. A CSR, mint a társadalom és a környezet irányában való elkötelezettség, áthatja teljes működésüket, és nem csak ráakódik arra.

A KKV-k a kemény verseny miatt általában úgy találják, “nincs lehetőségük” felelősen viselkedni. Ez persze nem jelenti, hogy az etikai megfontolásokat egyáltalán nem veszik figyelembe, de a CSR nem kiemelt, nem hangsúlyos része a stratégiának.

A KKV-k többnyire akkor kezdik használni a CSR eszközöket, például a minőségi vagy környezeti szabványokat, ha rákényszerülnek erre, például egy nagyvállalat beszállítói



akarnak lenni (“instrumentális kicsi” típus). A minősítések megszerzése költséges, és a piac szereplői nem értékelik kellőképpen azok megszerzését. Pedig amíg a fogyasztók nem respektálják, a minősítések megszerzése tényleg több költséggel, mint haszonnal jár.

Szerencsére léteznek sikeres kis- és közepes méretű vállalkozások, melyek vezetője a társadalomért felelősséget érző, elkötelezett ember. Lelkiismeretük diktálja úgy, hogy törődjenek az emberekkel és a természeti környezettel. Ezt a csoportot “elkötelezett kicsinek” nevezhetjük. Szakmai kiválóságuk mellett a munkavállalók kiválasztásánál szempont az érzelmi intelligencia, így az összes alkalmazott etikusan viselkedik munkája során. Sajnálatos módon csak néhány cég tartozik ehhez a csoporthoz. Ide számíthatjuk azonban azokat is, akik egyszer megszerezték egy nemzetközi minősítést, azóta is annak elvei alapján működnek, de magát a minősítést már nem használják a magas fenntartási költségek miatt.

Mind a kis, mind a nagy elkötelezett csoportot az értékvezérelt vállalatvezetés megvalósítóinak tekintjük, esetükben épp ezért látható az, hogy az egyre divatosabb, részletesen kidolgozott CSR politika és eszközrendszer használata nem jellemző, hiszen nem az etikus tevékenység kommunikálása és mérhetősége, hanem az etikának a gazdasági tevékenységbe való integrálása, a gazdasági tevékenységnek a társadalmi-ökológiai rendszerbe való beágyazása a fő céljuk.

A következő táblázat (2.sz.) a hét típust mutatja be:

	nincs CSR	instrumentális	elkötelezett	
KKV	nincs lehetőség	beszállító	elkötelezett kicsi	
nagyvállalat	nincs akarat	instrumentális nagy	elkötelezett nagy	paternalista

Természetesen a külső szemlélőnek nagyon nehéz eldönteni, hogy az adott vállalat instrumentálisan felelős, vagy valóban elkötelezett. Általában megállapítható, hogy a CSR explicitebb eszközeit üzleti érdekből, illetve piaci nyomásra alkalmazzák a vállalatok. Az explicit eszközök használata persze nem jelenti feltétlenül az elkötelezettség hiányát, de az igazán elkötelezettek sokszor nem is használják a CSR

szakszavait, sokkal fontosabbnak tartják a mögötte húzódnó etikai értékeket (Matten és Moon (2007) ezt nevezi “implicit” CSR-nak).

### **III.3. Tágabb elméleti keretek – az etika szerepe a gazdaságban, alternatív ökonómia**

Az etika jelenléte az emberi kapcsolatokban megkérdőjelezhetetlen. Mások – közvetlen környezetünk, rokonaink – érdekeinek figyelembevétele, sőt egy ennél általánosabb, szélesebb körű társadalmi elkötelezettség a civilizált társadalmak egyik alapköve. Az emberi jogok tiszteletben tartása alkotmányos kötelezettségünk. A hagyományos közgazdaságtan elvein alapuló gazdasági gondolkodásból legtöbbször mégis kizárjuk az etikai megfontolásokat, ezek megjelenése a modern gazdasági gondolkodásban viszonylag új folyamat.

#### ***III.3.1. Racionális önérdékkövetés – a korlátozott motivációs elmélet veszélyei***

Pedig ahogy már említettem, Adam Smith – bár zseniálisan mutatott rá az önérdék piacszervező erejére - korántsem állította, hogy ez lenne az egyetlen „láthatatlan kéz”, mely feltétel a gazdaság működéséhez, a társadalomnak szükséges javak előállításához, illetve leírhatná az emberi viselkedést. Már David Hume (Zsolnai, 2000. 16. o.) is megkülönböztetett érdek-vezérelt, meggyőződés-vezérelt és érzelem-vezérelt emberi cselekvéseket. Ugyanígy Jane Mansbridge (Zsolnai, 2000. 42. o.) is háromágú, komplex motivációs sémát vázolt fel, amikor az egymásra visszavezethetetlen önérdék, kötelesség és szeretet hármásával magyarázta az emberi döntéseket. Angyal (2009, 123. o.) szerint „az érdekvezérelt magatartás mellett más erők is hatnak a vállalkozókra”. Frank (2004) hangsúlyozza, hogy a megfigyelések szerint a racionalitás nem jelenhet meg moralitás és érzelmek nélkül.

Erről ír Damasio is Descartes’ Error (1994) című művében: az ész és az érzelem olyan szorosan összefügg, hogy csak mindkettő együttes meglétével tudunk döntést hozni – ha bármelyik kiesik, nemhogy racionális, de semmilyen döntésre nem leszünk képesek. Mivel tökéletes racionalitás elképzelhetetlen, szükségünk van különböző döntési technikákra, ezekhez viszont figyelniük kell nemcsak az ész, de a test és a lélek reakcióira is. Mutatják ezt az ún. informális moralitás detektorok is, mint az alvás teszt

(tudok-e a döntés után aludni?), a tükör teszt (tudok-e tükörbe nézni?), a példakép teszt (az általam követni kívánt példakép is így döntött volna-e?), vagy a szag teszt (nem érzem-e úgy, hogy valami „bűzlik” a döntés körül?) (Matolay – Topcu in Esse és társai, 2008)

A neoklasszikus közgazdasági elmélet durván leegyszerűsíti a társadalmi cserét, a gazdasági folyamatokat. Egyfelől leszűkíti az emberi motivációk körét, másfelől mivel pusztán a monetizált tevékenységekkel törődik, figyelmen kívül hagyja a pénz nélkül folyó gazdasági tevékenységeket (Zsolnai, 2001). Ráadásul a klasszikus gazdálkodástan ügynök-elmélete csak a vállalati döntések közvetlen mérlegeléséről szól, miközben a döntéseknek jelentős közvetett hatásai is vannak. Az etikai mérlegelés éppen ezen közvetett hatások figyelembevételét jelenti (Angyal, 1994).

A felvilágosult friedmanizmus gondolata nem jelenthet igazi etikát, hiszen itt a gazdasági racionalitás és az önérdékkövetés éppen olyan abszurd módon jelenik meg, mint a neoklasszikus modellben. Friedman a gazdasági racionalitásra szűkítette le az etikus tevékenységet, a CSR üzleti célú használata pedig a legalábbis látszólag etikus tevékenységekben látja a gazdasági racionalitást. A gazdaságnak tehát azért kell figyelembe vennie etikai felelősségét, mert az gazdaságilag kifizetődő. Pedig épp ellenkezőleg – ahogy ezt többek között Pruzan (idézi Kerekes-Wetzker, 2007, 40. o.) is hangsúlyozza – „... a vállalati társadalmi felelősség egyfajta gondolkodásmód, amely egészen másképpen fogja fel, hogy mi a siker, kinek tartozik a vállalat elszámolással, és miben áll egy vállalat identitása.”

A referencia keret változatlansága metodológiai szempontból éppúgy veszélyes, mint a gyakorlati megvalósulásban, gondoljunk csak az ökonómiai imperializmusra. A neoklasszikus koncepció egyszerűsítő feltételei túl sokat kizárnak az élet pszichológiai és társadalmi dimenzióiból (Swedberg, 1990). Ezen túlegyszerűsítés más tudományágakban való használata néha életidegen és nevetséges, de néha veszélyes eredményekre is vezethet.

Ha a többi társadalomtudomány is azt az üzenetet küldi a társadalomnak, hogy az embert csak saját hasznossága és önérdéke vezérli, az aláássa az olyan fontos társadalmi jelenségeket, mint a szolidaritás, a bizalom, a méltányosság és az igazságosság. A

közgazdasági elmélet, mely szerint az önérdeken kívüli motivációk irracionálisak, veszélyes üzenetet küld a gazdasági aktorok felé. „Az emberek megváltoztatják viselkedésüket, ha azzal szembesülnek, hogyan viselkednek mások.” (Dobson, 1993, 59. o.)

Ezt bizonyítják azok a kutatások is, melyek arra mutatnak rá, hogy a közgazdaságtan tanulása kevésbé kooperatívvá, önzőbbé teszi az embereket (Frank és társai, 1993). Ezt különböző kísérleti helyzetekben figyelték meg, olyan játékok során, mint az ultimatum bargaining game, vagy az egymenes fogolydilemma. Az olyan alapvető, többször megfigyelt sajátosságok, mint hogy a nők, illetve az idősebbek mentálisan érettebbek, kooperatívabbak, nem változnak meg. Ezeknek a hatásoknak a kiszűrése után azonban bebizonyosodott, hogy a közgazdászok hajlamosabbak potyautasként viselkedni, kevésbé nagylelkűek és fogolydilemma helyzetekben is inkább önzőek, mint azok, akik nem tanultak mikroökonómiát, nem hallottak a racionális, önérdekkövető, haszonmaximalizáló homo oeconomicusról. A méltányosság fogalma is idegen tőlük, nem is igazán vették számításba döntéseik során.

Bár a homo oeconomicus modell csak egy egyszerűsítő feltevés, mely megkönnyíti a közgazdasági elemzést, a mikroökonómia tanításakor ezt nem hangsúlyozzuk annyira, mint akkor, ha valaki megtámadja a modell feltevéseit. Ha nem tudatosítjuk a diákokban az ember egyéb motivációit és azok fontosságát a modell és a közgazdasági eredmények árnyalásában, könnyen lehet, hogy leszűkítjük referencia keretüket. Egy fogolydilemma helyzet során például az átlagosnál nagyobb arányban feltételezik, hogy a partner önző lesz, ezzel indokolják, hogy ők is az önző stratégiát választják.

Természetesen nem csak a közgazdaságtan oktatása hathatott a kísérletben résztvevő közgazdászokra, lehet hogy ők eleve hajlamosabbak voltak önérdeküket követni, azért is választották ezt a szakmát. Az is lehetséges, hogy ők egyszerűen a megadott feltételekre, a kísérleti játék szabályaira koncentráltak, ezért nem vettek figyelembe tágabb aspektust. A kísérleteknek reménykeltő eredménye, hogy ha a játék előtt van idő a partner megismerésére, illetve ígéretek megfogalmazására a játék alatti viselkedésre vonatkozóan – tehát kiépülhet valamiféle bizalom – az szinte eltünteti a közgazdászok és nem közgazdászok közötti különbségeket. Mindenesetre megfigyelhető, hogy a mikroökonómia oktatás szemeszterének elején a diákok kevésbé önzőek a kísérletek

során, mint közvetlenül a vizsgák előtt – pedig a korral elvben csökkennie kellene az önző válaszoknak.

Nem csak a közgazdászokra hat azonban negatívan az önérdek túlhangsúlyozása. Valójában a közgazdászok és üzletemberek által elsődleges értékként emlegetett racionalitás és hatékonyság az, amely az érintetteket gyanakvóvá, mi több közönyössé teszi a vállalati felelősségvállalással szemben. A racionális döntések elmélete ugyanis a kooperáció alapját képező érzelmi elkötelezettséget rombolja. Valójában a napjaikban egyre erősödő kölcsönös függőség miatt a társadalmi kooperáció egyre fontosabb és egyre törékenyebb, így a diákok és a társadalom érdekében is fontos lenne, hogy a közgazdaságtanban is az eddiginél szélesebben értelmezzük az emberi motivációkat (Frank és társai, 1993). Ez a tudomány felelőssége.

Schumacher (1991) is hangsúlyozza, hogy a tudomány korántsem semleges, hiszen arról szól, milyen legyen az emberek élete, és a kérdésre nagyon rossz válaszokat is adhat, ha rosszul használjuk.

Frank (2004) szerint a probléma forrása, hogy az etikát, mint exogén gazdasági tényezőt vesszük figyelembe, pedig az nem kívülről jövő kényszer, a gazdasági szereplők endogén módon választják, vagy nem választják egyéni proszociális indíttatásuk szerint. Így a proszociális magatartás független a külső elismeréstől vagy szankcióktól.

### *III.3.1.1 Gazdaságosság, hatékonyság*

Schumacher (1991, 41. o.) így hívja fel a figyelmet a közgazdasági gondolkodás korlátozottságára: „Az elmarasztaló ítéletek mai tárházában kevés szónak van olyan lesújtó és döntő jelentése, mint a „gazdaságtalannak”. Ha egy tevékenységre rásütötték a gazdaságtalanság bélyegét, nemcsak hogy kérdésessé vált a létezéshez való joga, de egyszer s mindenkorra el is vesztette azt. Amiről egyszer kiderült, hogy gátolja a gazdasági növekedést, az szégyenletes dolog, és ha valaki mégis ragaszkodik hozzá, azt vagy szabotőrnek, vagy örültnek tekintik. Mondd azt egy dologról, hogy erkölcstelen vagy csúf, hogy lélekölő vagy lealacsonyítja az embert, hogy veszélyezteti a világbékét vagy az eljövendő nemzedékek jólétét – nos, addig, amíg nem bizonyítottad be, hogy

“gazdaságtalan”, valójában nem kérdőjelezted meg a létezéshez, a növekedéshez és a gyarapodáshoz való jogát.”

A gazdasági hatékonyságot nagyon sokáig a gazdaság társadalmi legitimitása forrásának tekintették, anélkül, hogy rákérdeztek volna, milyen célt és kinek a célját éri el hatékonyan a vállalat. Amartya Sen (Zsolnai in Fekete, 2004b) szerint a közgazdaságtan kettős eredetű: társadalom-etikai és társadalom-mérnökségi gyökerei is vannak. A társadalom-mérnökség szól arról, hogyan lehet egy célt minél hatékonyabban elérni, de a társadalom-etika határozza meg a követendő célt, azt, hogy a gazdasági tevékenységek miként szolgálják az emberek jólétét, tehát a hatásosság kritériumát. A mainstream közgazdaságtan az elsőt túlhangsúlyozza, míg a másodikat igyekszik ignorálni.

Paine (2000) is óva int attól, hogy a gazdaságosság legyen az egyetlen döntési faktor, hiszen nem csak az anyagi növekedés az egyetlen jó és értékes dolog. Az etika által megfogalmazott felsőbbrendű értékek fontosak ahhoz, hogy meghatározzuk a gazdasági aktivitás irányát és célját, társadalmi szerepét. „Az etika adja az infrastruktúrát és a szuperstruktúrát, ami vitalitást és értelmet ad a közgazdaságnak” (Paine, 2000, 329. o.)

Tóth Gergely (2007) is arra mutat rá, hogy a hatékonyság túlságosan fontos céllá vált, erre építettük fel az egész gazdasági gépezetet, miközben megfeledkeztünk a gazdaság eredeti céljáról. „Semmiképpen sem nevezhető ... helyénvalónak a mai világban az egyéni nyereség és a gazdasági növekedés további hajszolása. Az ökonomizmus hatékony gépezete gyorsulva darálja be öröklött természeti javainkat és emberi kapcsolatainkat, olcsó, gyakran felesleges, s irdatlan távolságról szállított tömegtermékeket ontva egy termékekkel túltelített világra.” (31. o.)

Douglas North (idézi Tencati-Zsolnai, 2008) szerint a hatékonyságnak nincs is abszolút definíciója, hiszen függ a jogok és kötelezettségek elosztásától és a tranzakciós költségektől.

### *III.3.1.2. A preferenciák*

Frank (2004) arra hívja fel a figyelmet, hogy a gazdálkodástan egy másik alapvető fogalma, a preferenciáké sincs rendesen definiálva, így a rájuk építő elmélet nem lehet

gyümölcsöző. A racionális döntések elmélete csak annyit állít, hogy mindenki a saját preferenciáit akarja hatékonyan elérni, kielégíteni, azzal viszont nem foglalkozik, milyenek ezek a preferenciák. Példaként hozható az ökonómiai imperializmus leghíresebb képviselője, Gary Becker, aki a preferenciák, az ízlések sokféleségére és az egyéni haszonmaximalizálásra hivatkozva magyaráz olyan szociális és antiszociális viselkedéseket, mint a házasság és válás, a baráti kapcsolatok, a vallásosság, a kábítószer-fogyasztás, az öngyilkosság, vagy gyermekeinek számának meghatározása (Lazear, 2000). Bár ő azzal védekezik, hogy muszáj túl sok racionalitást feltételezni a modellben, mert más tudományterületek annyira keveset tételeznek fel, elméletével végül bármilyen etikátlan, önpusztító, környezetromboló stb. cselekvést meg lehet magyarázni az eltérő ízléssel, ami túl flexibilis elv ahhoz, hogy tudományos legyen, hiszen nem falszifikálható, semmilyen tesztelhető előrejelzést nem tud adni a megfigyelt cselekvések kimeneteleiről.

### ***III.3.2. Ökológizáció és humanizáció***

A Polányi Károly (1976) által felvázolt szubsztantív gazdaságértelmezés megragadja a gazdaság nem monetizált, nem cserére épülő formáit is. Polányi meghatározása szerint a gazdálkodás „az ember és a környezet közötti kölcsönhatás intézményesített folyamata, amely a szükséglet-kielégítő anyagi eszközökkel való folyamatos ellátást biztosítja” (Polányi, 1976, 236. o.). Hangsúlyozza, hogy a gazdasági rendszerek természetes, ideális esetben be vannak ágyazva a társadalmi viszonyok közé, továbbá hogy a gazdaság, a termelés eredeténél fogva nem volt nyereségorientált, hanem a szükséglet-kielégítést szolgálta. „Az üzlet ígérete az emberiség általános jól-létének növelése, szolgáltatások, alkotóerő és erkölcsös filozófia által.” (Hawken in Pataki-Radácsi, 2000, 107. o.)

Az árucseré mellett gazdálkodási sémaként nevezi meg a reciprocitást és a redistribúciót is, ezzel árnyaltabb, valóságghűbb piacot vázol fel. Ebbe a felfogásba lényegesen könnyebb bevinnünk az etikai megfontolásokat, Polányi is olyan gazdaságot tartott kívánatosnak, amely beágyazódik az ökológiai, társadalmi kontextusba, amelyben működik.

Az alternatív ökonómia célja meghaladni a hagyományos közgazdaságtan elégtelenségeit. A hagyományos közgazdaságtan és gazdálkodás alapvetően nem tiszteli a határokat, növekedésre tervezték, fenntartani azonban lehetetlen, hiszen egy határos rendszerben nem lehet határtalanul növekedni. Az alternatív ökonómia tárgyának tekinti a Polányi által meghatározott teljes gazdálkodási rendszert, tehát az összes kölcsönhatást, amely az emberek, szervezetek és ökoszisztémák között lezajlik. „Az ökoszisztémák egész-sége döntően a gazdálkodó szervezetek tevékenységétől függ, míg az emberek jóléte a szervezetekkel folytatott csere méltányosságán, a saját maguk és egymás segítségén, valamint az ökoszisztémák életmentő szolgáltatásain múlik.” (Zsolnai, 2001, 43. o.) Ennek megfelelően az emberek – egyénileg és szervezetiileg is – csak olyan tevékenységet végezhetnek, amely nem veszélyezteti az ökológiai állapotot, a társadalmi méltányosságot, az általánosan elfogadott etikai normák betartását.

Az alternatív ökonómia tehát a gazdálkodás teljes rendszerét vizsgálja, az anyagi fogyasztás növelése helyett az ökologizációt és a humanizációt tartja alapvető értéknek, a fejlődés valós irányának. A gazdálkodás célja az érintettek jól-léte, és nem csak jóléte<sup>22</sup>. Legnagyobb érdeme azonban valószínűleg az, hogy egyszerű leírás helyett konstruktív, tehát vállalkozik az új lehetőségek feltárására. Hiszi, hogy létrehozható egy a jelenleginél jobb világ az új értékek talajáról kiindulva.

Az alternatív ökonómia célrendszere – melyet az alábbi két pontban foglalhatunk röviden össze - tehát nem csak egy tetszetős elmélet, a gyakorlatban is van létjogosultsága. A megközelítés lényege, hogy az értéket több dimenzióban kell mérnünk, a gazdasági mellett legalább még kettőben: ökológiai és társadalmi:<sup>23</sup>

- ökológiai alapelv: a vállalatoknak olyan tevékenységeket kell végezniük, amelyek természeti, ökológiai megőrzést, helyreállítást szolgálnak, vagy minimális elvárásként nem rontják még tovább a környezeti állapotot;
- társadalmi alapelv: a vállalatoknak olyan tevékenységeket kell végezniük, amelyek az érintettek pozitív szabadságát, képességeit, lehetőségeit növelik.

---

<sup>22</sup> Az angol szakirodalomban megkülönböztetik a welfare és well-being kifejezéseket, ezt lehet magyarra jólétként és jól-létként fordítani. Az első kizárólag az anyagi, míg a második a több dimenzióban mérhető gazdagságra, egész-ségre, jóra utal.

<sup>23</sup> Így megkapjuk a fenntarthatóság 3 pillérét, a Triple Bottom Line-t.



Az ökológizáció, mint cél megfogalmazása elengedhetetlen, hiszen az ökológiai katasztrófa az emberiség létét fenyegeti. A természeti környezet, mint érintett sokszor nem képes számunkra tisztán érthető formában közölni igényeit, mégis a vele szembeni felelősségünk elismerése talán a legfontosabb folyamata az elmúlt és az elkövetkező éveknek.

A mainstream közgazdaságtan lényegéből adódóan az un. sekély ökológiai felfogást vallja. (Naess, idézi Molnár in Fekete, 2004) Eszerint az emberközpontú világfelfogás szerint a természeti létezőknek csak az ember számára való hasznosság szempontjából van értéke. A materiális gazdasági növekedés, a fogyasztás növelése kiemelt érték, a technológiai fejlődés mindenképpen üdvözlendő. Elsődleges cél a fejlett országok lakosságának jóléte és egészsége, a többi ország, és különösen a természet érdekei ezek mögé szorulnak. Az ipari forradalom utáni – a természet mind intenzívebb kihasználásával járó – gazdasági folyamatok eredményeképpen azonban a természeti környezet olyan állapotba került, hogy a felfogás fenntarthatatlan.

Az alternatív ökonómia korántsem ilyen antropocentrikus, a világot holisztikusan figyeli, ahol az ember a természet része, és nem ura. A mély ökológia (Naess, idézi Molnár in Fekete, 2004) felfogása szerint ugyanis a természeti létezőknek az ember számára való hasznosságuktól független önértéke van. A természet értékének megőrzése érdekében az embereknek vissza kell fogniuk fogyasztásukat, a fejlettségnek megfelelő technikákat kell használniuk, és be kell érniük az elegendővel.

Itt érdemes bevezetnünk a fenntartható fejlődés sokat emlegetett, de kevésbé értett és követett elvét. Az 1987-es Közös Jövők (UNDP) című jelentés szerint a „fenntartható fejlődés olyan fejlődés, mely lehetővé teszi a jelen szükségleteinek kielégítését anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét, hogy kielégítsék a saját szükségleteiket”. Bár az elv nagyon fontos, hiszen bevezette a generációk közötti méltányosság és igazságosság fogalmát, valamint a politikai és gazdasági diskurzus tárgyává tette, előtérbe helyezte a környezeti állapot katasztrofális állapotát, gyakorlati hatása mégsem olyan jelentős, mint amilyen lehetne, tekintve, mennyit emlegetjük. A fenntarthatóság komolyan vételére, mint a CSR felfogás alternatívájára később még visszatérek.

Az alternatív ökonómiai megfontolások, a kapitalizmus reformjának szükségessége egyre fontosabb témává válnak napjainkban. A globalizáció és a folyamat főszereplői, a minden eddiginél nagyobb hatalommal bíró multinacionális nagyvállalatok ugyanis annyira újak és az eddigieknél más minőséget képviselők a világ gazdaságtörténetében, hogy alapvetően újra kellene gondolni a gazdaság társadalmi szerepét és felelősségét az eddig okozott károk helyreállítására és a továbbiak elkerülésére. „A civilizáció erőteljes önpusztító hatásokkal jár. Ezek jelentős részét a vállalkozások gerjesztik vagy érdekelték benne.” (Angyal, 2009, 45. o.) „A vállalatok a társadalom leghatalmasabb erőit képviselik...nem tudjuk megoldani a társadalom problémáit anélkül, hogy a vállalatok elfogadnák ezt a vezető szerepet.” (Cohen-Greenfield in Pataki-Radácsi, 2000, 161. o.)

Cohen és Greenfield (in Pataki-Radácsi, 2000) szerint a régi épületeket nézve végigkövethetjük, melyik intézmény volt az egyes korokban a leghatalmasabb. Egy városban a legrégebbi nagy épület a templom – a középkorban az egyház volt a leghatalmasabb társadalmi erő. A kevésbé régi nagy épületek az állami apparátus, a kormányzat épületei. A legújabb monumentális építmények a irodaházak, a multinacionális cégek toronyházai. Míg azonban az egyház és a kormány deklaráltan a közjóért dolgozott – természetesen a gyakorlatban itt is léteztek kudarcok, tévedések -, „a vállalatok eddigi normája egy speciális, a társadalom többi tagjával ellentétes érdek követése volt” (Cohen-Greenfield, 2000, 161. o.). Márpedig ha a társadalom leghatalmasabb intézménye nem gondoskodik a közjóról, a társadalom összeomlik, a környezet degradálódik, a rendszer fenntarthatatlanná válik.

David Korten (1998) így ír erről: (a kapitalista rendszer) „Az egyéni mohóság és a materializmus szakadatlan dicsőítésével szándékosan és módszeresen verte szét az igazságos, fenntartható és részvétteljes társadalomhoz elengedhetetlenül szükséges erkölcsi alapokat” (12. o.). A világban megfigyelhető egyenlőtlenség és környezeti, emberi, társadalmi degradáció a pénz utáni elvakult hajsza következménye, mely a rendszer alapvető tévedésén alapszik, azon, hogy a kapitalizmus egyenlő a piacgazdasággal és a demokráciával. Ezzel ellentétben a kapitalizmus az utóbbi kettőnek „halálos ellensége” (13. o.), hiszen a tőkéből származó hasznokat egy kicsi, elszámoltathatatlan csoport sajátítja ki. Azt, hogy ezt elfogadjuk, Korten kollektív

esztelenségnek nevezi, melyen csak közös erkölcsi döntéssel és akarattal lehet változtatni, létrehozva az igazi piacgazdaságot.

#### **IV. CSR – gyakorlati fejlődés, rövid történeti áttekintés**

Az elméleti áttekintés után a CSR gyakorlati fejlődését szándékozom bemutatni. Ez azért szükséges, mert a későbbiekben ismertetett kritikák nagy része nem magát a társadalmi felelősség elméletét – és annak esetleges instrumentális irányba való fejlődését –, hanem sokkal inkább a jellemző gyakorlatot támadják. Mint később a kritikáknál, itt is külön kezelem az európai és az amerikai utat. Nem szándékozom egyiket sem a másik elé helyezni. Az eltérő gazdasági és társadalmi berendezkedés természetesen szült különböző CSR-felfogásokat. Az európai fejlődést mégis hangsúlyosabban tárgyalom, egyrészt mivel az Európai Unió intézményesítési törekvései egyedülállóak, másrészt mert a jelentős európai kritikák éppen az EU CSR-értelmezését veszik osztó alá.

Amerikában a vállalkozások társadalmi felelősségének gondolata sokkal hamarabb jelent meg, mint Európában. Ez az eltérés történelmi, politikai különbségekre vezethető vissza. Míg Európában a jóléti államok és a szigorúbban megfogalmazott, explicit jogrendszer nagyrészt ellátta azokat a feladatokat, amelyeket ma a vállalkozások felelősségébe tartozóként kezelünk, úgy Amerikában már a kezdetektől nagyobb felelősség hárult a vállalkozásokra, pontosabban az azokat vezető üzletemberekre.

A 1960-70-es években a nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalását szorgalmazó civil szervezetek a gondolat legitimitását két okkal támasztották alá: egyfelől a nagyvállalatok közvetve és közvetlenül is befolyásolják a társadalmi jólétet, másfelől, mint mesterséges jogi, társadalmi képződmények, a neoklasszikus közgazdaságtudomány állításával szemben nem kezelhetők kizárólagos magántulajdonként, így a részvényeseken kívül a többi érintett-csoporttal szemben is felelősséggel tartoznak (Fekete, 2005).

A vállalkozások társadalmi felelőssége nem volt kizárólagosan amerikai gondolat a kezdetekben sem. Ám míg Amerikában a vállalkozások társadalmi felelőssége explicit formában létezett, addig Európában kimondatlanul, sajátos nyelvezet és megfogalmazott politikák nélkül tartozott az üzleti folyamatokhoz. Az európai kapitalizmusnak kezdetektől fogva része volt az érintettek érdekeinek figyelembe vétele, bár koronként

és országonként változott a kezelt érintettek köre és a felelősségvállalás mértéke. (Matten-Moon, 2005)

Az 1980-90-es évektől kezdve azonban az európai nagyvállalatok politikáiban, célrendszerében is megjelent a kifejezett, explicit társadalmi felelősség. Ez egyfelől a jóléti állam csökkenő szolgáltatásainak, a kormányzati kudarcoknak a folyománya, másfelől a globalizált üzleti világ, a nemzetközi pénzügyi piacok elvárásaira és az általuk okozott károkra reflektált. A nem-pénzügyi kockázatok növekedésével a CSR fontos eszköze lett a finanszírozási források megszerzésének is, egyes befektetési társaságok kifejezetten a felelős vállalatok finanszírozását vállalták magukra (Dow Jones Sustainability Group, FTSE4Good, stb.).

Továbbra is megfigyelhető azonban, hogy míg Amerikában a vállalkozások társadalmi felelőssége önkéntes alapon létezik a vállalatok diszkrecionális szerepvállalása által, addig Európában a vállalkozások társadalmi felelőssége koncepciójának pontos kidolgozásában, és érvényesítésében sokkal nagyobb az államok és a nemzetközi szervezetek szerepe. Míg Amerikában erősen csökkent a civil szervezetek szerepe, addig Európában a vállalkozások társadalmi felelőssége nem a vállalatok döntéseiből, sokkal inkább a társadalmi elvárásokból, normákból és értékekből eredeztethető.

Európában a vállalatok történelmileg jobban beágyazottak a társadalomba, amely sajátos kapcsolat alakított ki a gazdasági szereplők, a társadalom, valamint az állam között. Az állam gazdasági tevékenysége, kockázatvállalása, a tőkepiacok sokkal kisebb befolyása, valamint a munkaerőpiac szabályozottsága mind a kölcsönös felelősségi rendszer megnyilvánulásai.

Az európai országok társadalmi és gazdasági változásokon mennek keresztül az 1990-es évek vége óta. Jelenleg alapvetően változik meg a gazdasági és politikai szereplők társadalomban betöltött szerepe. A vállalkozások társadalmi felelőssége ennek a komplex változási folyamatnak egyik eszköze és kifejeződése.

Az elmúlt években a vállalkozások társadalmi felelősségének explicit megfogalmazása a társadalom és gazdaság több színterén megfigyelhető Európában. Megnőtt a témával foglalkozó szervezetek száma (pl. CSR Europe, 1995), piacot nyertek a témával

foglalkozó tanácsadó cégek és folyóiratok. A CSR szervezeti helyet kapott, intézményesült a nagyvállalatoknál. Társadalmi szinten az oktatásban és a médiában betöltött növekvő szerepe mellett fontosak az államok, valamint az EU által megfogalmazott iránymutatások és dokumentumok.

A vállalkozások társadalmi felelősségének fejlődése több aspektusból kezelhető, érdemes például végigkövetni a társadalmi felelősség konkrét célokra való lefordításának időbeni változását. Az 1970-es években a társadalmi felelősség fő témája a termékbiztonság, és -funktionalitás volt, valamint a transznacionális vállalatok esetében az elnyomó rezsimek által uralt országokban való tevékenység korlátozása. Az 1980-as években került előtérbe a társadalmi és környezeti externáliák kérdése valamint a megfelelő munkakörülmények iránti igény. (Roome, 2005)

Az 1990-es évek elejétől a CSR mind témájában, mind földrajzilag új fókuszot kapott. A hangsúly átkerült a globális vállalatok tevékenységeire, elsősorban a fejletlen országokban a munka- és emberi jogok betartatására, a korrupció kérdésére, valamint megerősödött a környezeti állapotért aggódók hangja. Az elméleti és gyakorlati fejlődés új központja pedig az USA helyett Európa, elsősorban Németország és Nagy Britannia lett (Vogel, 2006). Olyan mainstream orgánusok, mint a Financial Times, vagy az Economist egyre többet foglalkozik a témával (az Economist 2005-ben és 2008-ban is speciális riportot adott ki a CSR-ról, ld. később).

Szintén az 1990-es években került szóba, hogy a gondolat kiterjesztendő az egész értékláncra, így a beszállítókra, sőt a fogyasztókra is, továbbá be kell épülnie az üzleti stratégiába. Az elmélet szintjén a vállalkozások társadalmi felelőssége ma inkább szól a gazdaság társadalom és környezet felé gyakorolt komplex, integrált felelősségéről, mint vállalati adakozásról, vagy egyes kirívóan káros tevékenységek elkerüléséről. A ma érvényesülő európai koncepció épp annak ad hangot, hogy a vállalkozások társadalmi felelőssége minden érintett bevonásával, az intézmények, szervezetek és szereplők kölcsönös és integrált felelősségvállalásával érheti el legvégső célját, a gazdaság fenntartható fejlődési pályára állítását.

Fontos hangsúlyozni, hogy a vállalkozások társadalmi felelősségének konkrét értelmezése, jelentéstartalma nem csak a kortól, de az adott ország társadalmi, politikai

hagyományaitól, normáitól és elvárásaitól is függ. „A vállalkozások társadalmi felelőssége valójában egy összefoglaló fogalom, mely különböző célokat és értékeket szolgál különböző nemzeti keretek között.” (Jonker-Schmidpeter, 2005) Így – míg Amerikában ez gyakorlatilag mindig lehetséges volt – az 1990-es évek végéig nem beszélhettünk egységes európai társadalmi felelősség értelmezésről. Az Európai Bizottság éppen ezen próbál és próbált változtatni, amikor kidolgozta CSR stratégiáját, koncepcióját. Bár az országok felfogása így valóban közeledett egymáshoz, a gyakorlati megvalósítás még mindig nagy eltéréseket mutat léptékében, szervezeti felépítésében, az ajánlásokban, programokban, célokban és prioritásokban (Buckland és társai, 2006)

#### **IV.1. Az állam, a kormányzat szerepe a vállalati felelősséggel kapcsolatban**

Mielőtt rátérnék az Európai Unió CSR-ral kapcsolatos politikájának ismertetésére, tisztázni szeretném, véleményem szerint mi lenne az állam feladata a vállalati felelősséggel kapcsolatban. Mint a dolgozat elején említettem, a kormányzat keze doktrína szerint a kormányzat, a törvényhozás fogja úgy meghatározni a gazdasági szereplők által követendő játékszabályokat, hogy azok a közjót szolgálják önös érdekeik helyett. Ma ez az álláspont már túlhaladott, illetve csak megfelelő kiegészítésekkel érvényes: valójában a piac, a kormányzat és a vállalatvezetés etikus hozzáállása közösen szavatolná a közjót.

Vogel (2006) állítása szerint ennek nem az a fő oka, hogy a piac mellett a kormányzati beavatkozás is különböző kudarcoktól terhes, hanem hogy az üzleti szereplők, a gazdaság erősebb, mint a kormányok, így nagyobb hatalmuk van a dolgok befolyásolására. A globalizáció során kitágult társadalmi-gazdasági tér szükségszerűen vezet újfajta regulációs sémákhoz, és az állam szerepének csökkenésével ennek forrásai a vállalatok – akikre ráadásul társadalmi nyomás is nehező, hogy vállalják felelősségüket.

A civil-üzleti-állami együttműködés hármában a határok elmosódnak, a szereplők segítséget és jogforrást nyújtanak egymásnak, egymást ösztönözve és befolyásolva alakítják a szabályozási keretet – ennek néha új jogszabályok, máskor önkéntes vállalati vállalások, egyezmények az eredményei.

Bár sokak szerint ezek a puha szabályok nem érnek sokat – hiszen nem kikényszeríthetőek és nem kapcsolódnak hozzájuk súlyos szankciók – a semminél biztosan többet érnek. Ez látható például, mikor a multinacionális vállalatok a kínai kormányénál szigorúbb munkaügyi előírásokat tartanak be, vagy amikor annak ellenére, hogy az amerikai kormány évekig nem írja alá a Kyotoi egyezményt, bizonyos amerikai nagyvállalatok mégis úgy döntenek, hogy magukra nézve kötelezőnek tartják azt. Ha a CSR keretében történő reguláció esetleg csak a „második legjobb megoldás” is, a „második legjobb még mindig jobb, mint a semmi” (Vogel, 2006, 163. o.).

A vállalati felelősség tehát néha helyettesíti a kormányzati szerepvállalást, de alapvetően az a jó, ha kiegészítik egymást. Ez azt jelenti, hogy vállalati felelősség nem csak a törvényi előírások meghaladása, de a további törvényi fejlődés elősegítése, ösztönzése is. A folyamat kétirányú: a törvényi szabályozásnak is ösztönöznie, motiválnia kell a vállalati felelősségvállalást, gazdasági ösztönzők, társadalmi nevelés, és nem utolsósorban példamutatás által. Még ígéretesebb megoldás lehet a civilek támogatása, hiszen a CSR fejlődésének az a „természetes” módja, ha a civilek vezetik azt. Ezt a gondolatot az eddigi szóhasználatba beillesztve nevezhetnénk a „kormányzat segítő keze” megközelítésnek. Ehhez fontos, hogy az állam ne feledkezzen meg fő feladatáról, a köz szolgálatáról még akkor sem, ha napjainkban divatos a közszektorba is bevinni a magánszektor gazdasági gondolkodásmódját.

Bár az értékvezérelt vállalkozások meghaladják ezt, a CSR főként az erkölcs keresletére (Vogel, 2005) épít – tehát alapvetően azokra a területekre és problémákra korlátozódik, ahol létezik üzleti érdek -, a kormányzatnak viszont az a feladata, hogy a gazdasági hatékonyságon túllépve felismerje annak határait, és ott tegyen a közjóért, ahol az gazdasági értelemben nem feltétlenül éri meg – és erre ösztönözze a vállalatokat is. Ezt nem rövidtávú fiskális eszközökkel, hanem hosszútávú gondolkodással, a fenntarthatóság mind a három pillérének egyforma súlyt adva érheti el, úgy, hogy nem kultiválja tovább a gazdasági növekedést úgy, mintha az az egyetlen szükséges és lehetséges teljesítménymérő lenne.



## **IV.2. CSR az EU-ban**

1993-ban az EU Bizottságának akkori elnöke, Jacques Delors arra kérte a vállalatokat, hogy vállaljanak részt a társadalmi kohézióért folytatott erőfeszítésekben. Ennek folyományaként 1995-ben megalakult a „CSR Europe” nevű non-profit szervezet, melynek máig fő küldetése a CSR-vonatkozású tapasztalatcsere elősegítése.

A 2000 májusában elfogadott Lisszaboni Stratégia szerint 2010-re az Európai Uniót a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb, tudás alapú gazdaságává kell tenni. Ehhez olyan vállalatokra van szükség, amelyek felelősséget vállalnak az életfogytig tartó tanulás, az esélyegyenlőség, a társadalmi kohézió és a fenntartható fejlődés eléréséért.

### ***IV.2.1. A 2001-es Green Paper***

A Bizottság 2001 júliusában tette meg az első igazán fontos lépést a vállalkozások társadalmi felelősségének közösségi explicit megfogalmazása érdekében: vitaindítónak szánt Állásfoglalást bocsátottak ki „Európai keretelvek a vállalatok társadalmi felelősségének támogatásáért” (Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility) címmel. A dokumentum célja volt, hogy a témát bevezessék a köztudatba, széleskörű vitát és eszmecserét generáljanak, továbbá, hogy kiderítsék, hogy a Bizottság milyen partnerekre számíthat a kérdés további napirenden tartásában. A társadalmi felelősségvállalás keretében az Állásfoglalás szerint a vállalatok önkéntes döntésük alapján részt vesznek egy jobb társadalom és egy tisztább környezet létrehozásában.

Az Állásfoglalás három fő területre bontva vizsgálja a vállalkozások társadalmi felelősségének legfontosabb dimenzióit és eszközeit (EC, 2001):

#### **1. Vállalaton belüli dimenziók**

- Humán erőforrás menedzsment
- Munkahelyi egészség és biztonság
- Változások, átalakulások menedzselése

- Környezeti kihatások kezelése, természetes erőforrások előnyben részesítése, környezetvédelem

## 2. Vállalaton kívüli dimenziók

- Helyi közösségek
- Együttműködés az üzleti partnerekkel, fogyasztókkal
- Az emberi jogok kérdésköre
- Globális környezetvédelem

## 3. Gyakorlati vonatkozás

- Menedzsment CSR-orientáltsága
- Társadalmi jelentés készítése
- Munka minőségének javítása
- Társadalmi és ökocímkék, termékjelzések
- Társadalmilag felelős beruházások, befektetések (SRI)

### ***IV.2.2. Az Európai Bizottság CSR-stratégiája***

Az Európai Bizottság 2002 júliusában publikálta CSR-stratégiáját, illetve cselekvési programját egy értekezés formájában. A stratégia címe: „Az Európai Bizottság értekezése a vállalatok társadalmi felelősségéről: az üzleti élet hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez” (Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development). A stratégia szerint a vállalkozások társadalmi felelőssége a makro-szinten értelmezett fenntartható fejlődés mikro-szintű implementációjának egy formája.

A dokumentum első része röviden konklúziót von a 2001-es Állásfoglalás konzultációs folyamatából, a második része felvázol egy európai szintű cselekvési tervet és definiálja a CSR-koncepciót, majd a következő fejezetekben leírja a vonatkozó konkrét cselekvési javaslatokat. Fontos eredménye a dokumentumnak, hogy 2002. október 16-án megszületett az Európai Stakeholder Fórum (European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility - CSR EMS Forum), mely szervezett keretet biztosít a érintettek folyamatos párbeszédéhez.

Az Európai Parlamentben is születtek a témába vágó dokumentumok. Ilyen az 1999-ben megalkotott európai szintű magatartási kódex, mely a fejlődő országokban tevékenykedő európai transznacionális vállalatokra vonatkozik. 2002. májusában a Parlament egy indítványcsomagban jogalkotást sürgetett, hogy a vállalatok kötelesek legyenek évente nyilvános jelentésben beszámolni társadalmi és környezeti teljesítményükről, továbbá, hogy az ilyen jellegű tevékenységekért a vállalat vezetői személyesen legyenek felelősek.

#### ***IV.2.3. Állásfoglalás a mérőszámok, információk standardizálásáról***

2004. szeptember 15-én az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság elhatározta, hogy fel kell vázolni a vállalkozások társadalmi felelősségére vonatkozó információk és mérési eszközök rendszerét. A végső koncepciót („Opinion of the European Economic and Social Committee on Information and Measurement Instruments for Corporate Social Responsibility (CSR) in a Globalised Economy”) 2005. június 8-án fogadták el. Eszerint a különböző részfeladatok kidolgozása után a Bizottság "Strategy for the promotion and development of CSR in the European Union" címmel jelenteti majd meg részletes iránymutatásait.

A Bizottság ebben a dokumentumban is hangsúlyozza, mennyire fontosnak tartja a témát a globálisan fenntartható fejlődési pálya elérésében. Ennek megfelelően a Bizottság „éberén és aktívan figyeli a téma további fejlődését” (EC, 2005, 1. o. 1.4. pont).

Az Európai Alkotmány I.(3). cikkelye szerint: „Az Uniónak Európa fenntartható fejlődéséért kell dolgoznia ...szociális piacgazdasági kereteken belül, a versenyképesség, a teljes foglalkoztatottság, valamint a társadalmi fejlődés céljait szem előtt tartva.” A vállalkozások társadalmi felelőssége a Lisszaboni Stratégia három pillére közötti egyensúly elérésének eszköze. A három pillér a következő: a gazdasági fejlődés; a foglalkoztatottság és az európai szociális modell; valamint a természeti környezet. A vállalkozások társadalmi felelőssége erősíti a társadalmi kohéziót, segít a tudásalapú gazdaság létrehozásában, ezáltal növeli az EU vállalatainak hatékonyságát és versenyképességét.” (EC, 2005, 1. o. 1.7. pont)

Az Európai Stakeholder Fórum 2002. októbere és 2004. júniusa között többször ülésezett, a munkavállalókat, a munkáltatókat, a vállalati hálózatokat, és egyéb érintetteket reprezentáló szervezetek részvételével. A Fórum javaslata szerint az Európai Uniónak a tagállamok által már elfogadott nemzetközi egyezmények és iránymutatások figyelembe vételével kell kialakítania saját CSR-politikáját.

Bár a normák társadalomról társadalomra változnak, léteznek általánosan elfogadott emberi jogok, és az emberiségnek közös célja a Föld jövőjének biztosítása. Ezek a gazdasági tevékenység etikai alapjai világszerte. A nemzetközi és az európai standardoknak, konvencióknak és alapelveknek is ezeken kell hát alapulnia. Az EU így két szempont figyelembe vételét javasolja a társadalmi felelősség vállalása során. Az egyik az, hogy a nemzetközi megállapodásokban (pl. ILO, OECD) már megfogalmazott vonatkozó alapelvek képezzék a kiindulópontot, a másik a szubszidiaritás alapelvének tiszteletben tartása.

Bár a szubszidiaritás általános alapelv az Unióban, ebben a kérdésben talán még fontosabb szerepe van, mint egyéb területeken. A vállalkozások társadalmi felelősségének alapja az EU álláspontja szerint az önkéntesség, így egy kikényszerített szabályozás a koncepció alapjait ásná alá. Az Európai Unió elsősorban a társadalmi felelősségvállalási eszközök közötti konvergenciát biztosítja, garantálva ezzel a belső piac helyes működését.

Az Európai Unió a következő nemzetközi konvenciókat veszi alapul saját alapelveinek megfogalmazásakor (EC, 2005, 2.1.2. pont):

- az ILO, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet deklarációja a nemzetközi vállalatokról;
- az ILO, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet deklarációja az alapvető jogokról;
- az OECD iránymutatása multinacionális vállalatoknak;
- az ENSZ által kiadott emberi jogok egyetemes nyilatkozata.

Ezek mellett az alapidokumentumok mellett szerepet kap a Codex Alimentarius, melyben az ENSZ fogalmazta meg a fogyasztóvédelemre, valamint az élelmiszerbiztonságra, és -minőségre vonatkozó alapelveit (EC, 2005, 2.1.3. pont).

A vállalkozások társadalmi felelősségének alapja az önkéntesség, de szükség van az objektív mérőszámokra, hogy ezek az önkéntes tevékenységek hitelesek, társadalmilag elszámoltathatóak és összehasonlíthatóak legyenek. A társadalmi felelősségvállalást transzparenssé és mérhetővé kell tenni. Ez egyfelől megköveteli az elszámoltathatóságra való készséget a vállalatoktól, másfelől az objektív értékelő és információs rendszerek létrehozását, melyben a többi érintettnek is szerepet kell vállalnia.

A szociális piacgazdaság modellje a vállalatokat kollektív entitásokként kezeli, melyek a társadalmi párbeszéd fórumaként szolgálnak. A nagyobb vállalatok már most is több követendő szabvány közül választhatnak, ilyenek nemzetközi szinten az ISO 9000, az ISO 14000, az SA 8000, az AA 1000, valamint a GRI (Global Reporting Initiative). Léteznek speciálisan európai szabványok is, mint az EMAS, az SME Key, az Eurosif, vagy a "societal balance-sheet", valamint nemzeti szabványok, szabályok, ajánlások is. Ezek közül a nagyvállalatok között a Global Reporting Initiative (GRI) alapelvek a legszélesebb körben használtak. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) 2005-ben kezdte meg a társadalmi felelősség értékelésére vonatkozó új szabvány-rendszerének kidolgozását (ISO 26000) (WBI, 2004).

A globalizáció hatására a vállalatok, különösképpen a multinacionális vállalatok társadalmi befolyása jelentősen megnövekedett, amely fokozott mértékben teszi őket felelőssé a fenntarthatóság eléréseért. A 2005-ös EU-dokumentum alapcélja, hogy a vállalatoknak ezt a felelősségét, illetve ennek vállalását egy egységes rendszer segítségével objektívan mérhetővé, összehasonlíthatóvá és transzparenssé tegye.

A megvalósítandó célok között szerepel még a CSR-ra vonatkozó vezetési készségek fejlesztésének elősegítése, a CSR támogatása a kis-, és középvállalkozások között – amely tipikusan európai gondolat, minthogy Amerikában továbbra is főként a nagyvállalatoktól várják a felelősség vállalását-, valamint a minél szélesebb transzparencia elősegítése. Mindezen célok elérésére érdekében szükség van a CSR integrálására a közösségi politikákba.

A vállalkozások társadalmi felelősségvállalása érdekében tett közösségi akciók lehetőségeinek és szükségességének így két oka van. Az egyik, hogy a társadalmi

felelősség hasznos eszköz lehet a Közösségi politikák előmozdításában. A másik, hogy a nehezen összehasonlítható, különböző CSR-módszerek (pl. vezetési standardok, címkézés és tanúsítványi eljárások, beszámolók stb.) zavarosak lehetnek a vállalkozások, a fogyasztók, a befektetők, a részvényesek és a társadalom számára, s ez a piac torzulásához vezethet. A Közösségi akció célja tehát a konvergencia előremozdítása a felhasznált eszközök terén is.

A minősítések megszerzése költséges, és ráadásul – mivel sajnos a legtöbb esetben nem kapcsolódik hozzájuk hatékony ellenőrzési rendszer – nem is garantálják a valóban felelős vállalati magatartást. Ráadásul szinte hónapról-hónapra készítenek vállalati, fogyasztói, környezetvédő és egyéb szervezetek különböző standard-rendszereket a beszámolásra vagy az üzleti folyamatok megszervezésére vonatkozóan. Ez tovább rontja a érintettek számára elérhető információk összehasonlíthatóságát, átláthatóságát és valósághűségét. „Önmagukban kiváló és haladó kezdeményezésekről van szó, mégis, még szakemberként is elveszítettnek érezzük magunkat a szabványdzsungelben, s az biztos állítható, hogy a kezdeményezések száma gyorsabb ütemben nő még a legtudatosabb fogyasztó felfogóképességénél is.” (Tóth, 2007, 15. o.)

Az EU 2005-ös állásfoglalása hangsúlyozza, hogy különbséget kell tenni a kommunikáció (communicating), valamint a beszámolás (reporting) között. Míg az első kifejezetten PR célokat szolgál, így a marketing része, a második sokkal objektívabb összehasonlításra ad lehetőséget. A beszámolók közzétételével a vállalat elismeri az érintettek legitimitását az információk elérésére. Az információk valósághűsége természetesen elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás értékeléséhez.

A társadalmi felelősség mérésére szolgáló eszközöknek és mérőszámoknak koherensnek, relevánsnak és megbízhatónak kell lenniük. Ennek megfelelően kell a kialakított mérési rendszernek univerzálisnak, általánosnak lennie, ugyanakkor figyelembe vennie az iparági, szektorális és méretből eredő sajátosságokat. Ezeknek az alapelveknek a betartásával az indikátorok lehetővé tennék az összehasonlítást térben és időben: így fel lehet írni egy jelenség trendjét, valamint össze lehet hasonlítani a különböző országok és régiók eredményeit, jelenségeit.

A társadalmi felelősségvállalás objektív mérésére szolgáló eszközök a legkülönbözőbb piaci szereplők igényeit elégíthetnék ki. A piaci kockázat egyre nagyobb arányban áll nem-pénzügyi kockázatokból, melyek így nagymértékben befolyásolják a vállalatok finanszírozhatóságát. Ezeket a kockázatokat különösen az etikus befektetési társaságok, etika-orientált bankok veszik figyelembe, de a hagyományos finanszírozó intézetek is felhasználják a környezeti és társadalmi kockázatokra vonatkozó információkat a vállalatértékelések során.

Az állásfoglalás kiemeli, hogy az érintetteket a lehető legteljesebb körben kell feltérképezni, figyelembe kell venni a teljes értékláncon folyó tevékenységeket és szereplőket, hogy a leghatékonyabb módon érvényesüljön a vállalat társadalmi felelőssége.

Az érintettek jogainak tiszteletben tartása a valós információk közlésével kezdődik, amelyre ráépülhet a minden fél számára hasznos érintett-párbeszéd. Minden érintett kifejezheti elvárásait, ám nem minden érintettnek azonos szintű a legitimitása jogai érvényesítésére. A vállalatoktól nem várható el minden érdek kielégítése, hiszen erőforrásaik végesek. Az ellentétes érdekek ütközése miatt sokszor csak többoldalú konzultáció és kompromisszumkészség vezethet kielégítő döntésekhez. Az eseteket egyenként kell értékelni, a végső döntést mindig az adott vállalatnak kell meghoznia.

Az Európai Unió szerint a társadalmi felelősség elfogadása elvileg teljes mértékben a vállalkozások ügye és dinamikusan fejlődik a vállalatok és részvényeseik kölcsönhatásában, mivel azonban a vállalkozások társadalmi felelősségvállalása bizonyíthatóan értéket teremt a társadalom számára a fenntartható fejlődés elősegítésével, az állami hatóságok egyik feladata a társadalmilag és környezetileg felelős gyakorlat kialakításának támogatása. Az állami CSR-politika az állami erőfeszítéseket kiegészítő jó vállalati gyakorlat támogatásával segíthet a globalizációs folyamatokat pozitív irányba terelni, és az Európai Uniót fenntartható fejlődési pályára állítani.

#### ***IV.2.4. További dokumentumok***

Az Európai bizottság 2006-ban adta ki második CSR közleményét „Partnerség a Növekedésért és a Munkahelyekért: Európa, mint kiválósági központ a vállalati felelősségvállalás terén” (Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility) címen, melyben a CSR-nak a versenyképességben és a munkahelyteremtésben betöltött szerepét emelik ki. Továbbra is hangsúlyozzák az állam és a nemzetközi szervezetek felelősségét a koncepció terjesztésében.

Az Európai Parlament 2007-ben elfogadott állásfoglalása arra hívja fel a figyelmet, hogy hiba lenne eltekinteni a nemzeti sajátosságoktól, hiszen nemcsak a különböző érintett csoportok, de a különböző nemzetek is másként értelmezik a CSR fogalmát. Ez akkor is igaz, ha a kezelendő területek némelyikének (mint az esélyegyenlőség, társadalmi integráció, környezetvédelem) fontosságában mindenki egyetért.

2010 márciusában a Bizottság kifejezte elkötelezettségét az „EU CSR stratégiájának megújítása” iránt, mint ami „fő eleme a hosszú távú foglalkoztatásnak és a fogyasztói bizalomnak”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)



## **V. Kritikai megfontolások a CSR-ral kapcsolatban**

### **V.1. Az európai vita**

A CSR eszközök pusztán vagy legalábbis nagy részben PR, marketing célú használatát, illetve az üzleti érdek túlzott hangsúlyozását több kritika is érte. Természetesen a vállalati felelősség mozgalom egyik hajtóerejét a tudatos és érdekeiket egyre inkább kifejező érintettek adják. Az életszínvonal emelkedésével, a szabadidő arányának növekedésével az emberek egyre inkább foglalkozni kezdtek a számukra külsőnek számító gondokkal is. Így a fogyasztói igények minél teljesebb kielégítéséért folytatott harcban fontos fegyver lett az etikai elvek tiszteletben tartása. A pragmatikus, üzleti okok azonban önmagukban nem eredményeznének egy morális önarcképet, legfeljebb imázs-építési eszközt. Ez pedig a gazdaságetika alapjait, a gazdaságnak a társadalomban betöltendő felelős szerepét, feladatát ássa alá.

A továbbiakban az Európai Unió CSR koncepciójának több kritikai elemzési eredményét ismertetem. A kritikus hangok nem csak konkrétan az EU-s koncepciót, hanem sokszor az annak alapját képező elméleti és gyakorlati megnyilvánulásokat is megkérdőjelezzik.

#### ***V.1.1. A gazdaságetika paradoxona***

Luk Bouckaert (2006a) egyenesen az „gazdaságetika paradoxonának” nevezi a jelenséget, mikor a vállalatok arra használják az etikát, hogy még több profitot érjenek el. Bírálja az Európai Uniót, hogy bár 2001-ben kiadott Green Paper-ében behozta a politikai párbeszédbe a vállalatok társadalmi felelősségének kérdését, és ez fontos mérföldkő volt a társadalmi felelősség gondolatának európai elterjedésében, de túlságosan a pragmatikus, technokrata oldalra helyezi a hangsúlyt.

Bouckaert hangsúlyozza, hogy bár fontos a globalizált világpiachoz való alkalmazkodás, a legfontosabb kérdés a folyamatban mégis az, hogyan őrizzük meg az új kontextusban az európai értékeket, elsősorban a gazdaság és társadalom párhuzamos fejlődési képességét. Így egy speciálisan európai felelősség felfogásra lenne szükség, melyben a szolidaritásnak és a kohézióknak legalább olyan fontosabb szerep kell, hogy jusson, mint a gazdasági racionalitásnak, a piaci ösztönzőknek.

Bouckaert nehezményezi, hogy az EU-s CSR okmányokban a CSR racionális, instrumentális szerepe kerül hangsúlyozásra, a dokumentumok valódi kérdése nem is a definíció, vagy az etika gazdasági szerepe, csak a konkrét működési lépések kialakítása, az operacionalizálás. Ezen belül fontos a fenntarthatóság 3 dimenziójának felvázolása, az érintettek említése, valamint a jogi kötelezettségek meghaladásának kitétele, de nem elegendő ahhoz, hogy eljussunk a valódi kérdésekig – például hogy a CSR alkalmas-e egyáltalán a fenntartható fejlődés, mint makro cél eléréséhez. Ezt az EU evidenciának veszi, miközben a kérdés korántsem eldöntött tudományos körökben. Ezzel a CSR is csak egyike lesz a menedzsment eszközöknek.

Igaz, hogy a felelős magatartás egyes esetekben gazdasági terminusokban kifejezhetően is pozitív lehet a vállalat számára, de ha csak erre alapozunk, az aláássa a gondolat eredetét, méltóságát, lényegét. „Felelőtlenség azt sugallni, hogy a felelősségteljes cselekvés mindig költség nélkül jár. Továbbá etikátlan a morális dilemmát gazdasági önérdékre alapozni. Ha azt akarjuk, hogy az igazgatók etikusabban cselekedjenek, őszintébbnek kell lennünk velük, nekik pedig őszintébbnek kell lenniük egymással. A piacnak sok érdemleges jellemzője van, de a megfelelő ár kitűzése az erényre nem tartozik közéjük.” (Vogel, idézi O’Toole in Pataki-Radácsi, 2000, 69. o.)

Szintén káros, ha kormányzati támogatással teremtjük meg az amúgy nem feltétlenül elérhető jövedelmezőséget, hiszen ez is csak tüneti megoldás, de nem valós gyógymód a problémákra. Mondhatnánk, hogy a motiváció nem fontos, elég, ha a cselekedet végső eredménye megfelel az etikai elveknek, de ha a gazdasági megfontolás helyettesíti a morális meggyőződést – amire alkalmat adunk minden egyes esetben, mikor az etikusság hatását pénzben is értékeljük - az nem oldja meg azokat a problémákat, amikor a felelős magatartás pénzügyi értelemben nem kifizetődő. Márpedig csak az üzlettől független moralitás jelentene igazi felelősségvállalást, az opportunistaviselkedés alapvető megváltozását, a felelőtlen és fenntarthatatlan növekedés megfékezését. Nem az a feladat tehát, hogy a meglévő feltételek szerint tegyük működőképessé az etikát, hanem hogy úgy alakítsuk a feltételeket, hogy lehetséges legyen hitelesen őszintén etikusnak lenni.

Tóth Gergely (2007, 52. o.) szerint épp azokban az esetekben nyilvánul meg a vállalat elkötelezettsége valamely társadalmi vagy környezeti ügy vagy csoport iránt, amikor a gazdasági és etikai dimenzió nem azonos irányba mutat egy döntés során. Ha egy beruházás pozitív gazdasági és pozitív etikai eredményt is hoz, az a vállalat, aki nem hajtja végre, gazdaságilag nem racionális – függetlenül az etikától. Ugyanígy ha a várható eredmény mindkét dimenzióban negatív, a döntés szintén egyszerű, eltekintünk a beruházástól. Az igazán érdekes esetek azok, mikor a gazdasági és etikai dimenzió nem egybeeső eredményre vezet. Ha egy beruházás etikailag pozitív hatású, de pénzügyileg ráfizetéses, annak megvalósítása felelős lépésnek tekinthető – feltéve, ha nem okoz akkora ráfizetést, amely a vállalat további működését veszélyeztetné. Ha pedig a pénzügyileg nyereséges beruházás negatív etikai hatásokkal jár, az attól való eltekintés az igazán felelős döntés. Ezt nevezhetjük akár „passzív CSR”-nak is, hiszen úgy fejthetjük ki, hogy távol maradunk egy cselekedet megtételétől.

Hasonlóan gondolkodik Ronald Berenbeim (2006) is, szerinte az üzleti etikai felelősség lényege, hogy a vállalat nem használja ki az ideiglenes vagy állandó piackudarcokat és az információs aszimmetriát, különösen akkor nem, ha gyengébb alkupozíciójú érintettek kerülnének ezzel hátrányos helyzetbe. Az etika tehát azt jelenti, hogy képesek vagyunk az üzleti siker helyett a jó cselekedetet választani, és döntéseinknél minél több és jobb minőségű információt veszünk figyelembe. Ezt ő „etikai tartózkodásként”, „önuralomként” aposztrofálja. Mivel az üzleti tevékenység a racionalitásról, és nem a hitről szól, a felelős üzletembereknek így agyban kell eldönteniük, hogy az etikát fontosabbnak tartják, mint a profitot, csak ezután jöhet az ehhez kapcsolódó hit.

Az ő véleménye szerint a CSR eleve korlátozottabb koncepció az üzleti etikánál, és már a kezdetekben sem vállal(hat)ta a gazdaság társadalomban betöltött szerepének, felelősségének teljes kezelését, kifejezését. Sokkal inkább tartja a CSR-t stratégiai, mint etikai eszköznek, melynek alapja továbbra is a (korlátozottan) racionális döntéshozatal és gazdasági kalkuláció.

Ebben a gondolatban osztozik G. J. Rossouw (2006) is: az üzleti etika konceptualizációja során elveszett az etikai imperatívum. Nem csak a cselekedet végeredménye fontos ugyanis, hanem az etikus cselekedet mögött meghúzódó motiváció is. Ha ez nem ad stabil alapot, semmi nem garantálja, hogy a most éppen

felelősen viselkedő vállalat holnap is felelősen fog viselkedni. Mivel az etikus cselekedet sokszor épp az önérdekkövetés ellentétét kívánja, valamilyen szintű önérdekkövetés azonban elengedhetetlen a vállalat fennmaradásához, az üzleti etika tulajdonképpen egyensúlyozás aközt, ami a vállalatnak, és ami az érintetteknek jó.

Ezzel a gondolattal már találkozhattunk, Etzioni szocio-ökonómiai elméletében. Az egyensúlyozás az ön-, és a közérdek között kooperációt feltételez, amely magában foglalja az érintettek iránti respektust, ugyanakkor azt is elismeri, hogy a vállalat nem közintézmény, nem egyetlen célja a közjó előmozdítása, így nem lenne reális, ha teljesen megfosztanánk önérékének racionális követésétől. Az EU Green Paper fő problémája tehát Rossouw szerint nem az, hogy hangsúlyozza az önérdek szerepét, hanem hogy nem megy túl azon. Ajánlja, hogy az EU a következőkben jobban alapozzon a nemzetközi szervezetek ajánlásaira, eszközeire, véleménye szerint például az ENSZ Global Compactja az EU-nál megfelelőbben tudta házasítani az önös és az etikai megfontolást.

### ***V.1.2. Az etika mögötti motiváció fontossága***

Fontos elméleti kérdés, mennyire foglalkozunk a motivációval. Ellenérv, hogy a motivációt nagyon nehéz tetten érni, megismerni, ebből adódóan viszont könnyű megkérdőjelezni, ami cinizmusra ad okot az üzleti etikával kapcsolatban – ezt mindannyian, akik ezen a területen dolgozunk, érezhetjük, ha akár szakmai, akár laikus közegben próbálunk beszélni a munkánkról, gondolatainkról. A motiváció fontosságának kérdésében nincs konszenzus a gazdaságetikával foglalkozók körében sem: Kant szerint csak a tiszta indíttatásból származó cselekedet lehet etikus, míg a következményetika atyja, Mill azt mondja, a végeredményt kell figyelni, és az etikussághoz elég, ha a döntéseink érintettjeinek jót teszünk.

Vogel (2006, ld. előbb) szerint teljesen mindegy, hogy mi a CSR eszközök használatának motivációja: stratégiai megfontolások, defenzív indíttatás, vagy igazi etika, hiszen végső soron csak akkor lehet őket alkalmazni a piaci rendszerben, ha kifizetődnek. Állítása szerint a valóban önkéntes és a piacvezérelt CSR lehetőségei és akadályai is a piacról származnak.

Az etikának a gazdasági diskurzusba való bevezetésével teret engedünk annak, hogy az etikát is gazdaságilag racionálisan használják fel. Robert Allinson (2006) azonban nem ezt tekinti fő problémának. Véleménye szerint az igazi probléma az az üzleti paradoxon, hogy egy eufémisztikusan piacgazdaságnak nevezett kapitalista rendszerben működő vállalatoktól várjuk, hogy etikusán cselekedjenek. Valójában maga a rendszer nem teszi ezt lehetővé. A Smith által felvázolt gazdasági rendszer véleménye szerint nem is igazán az önérdéken, hanem félelmen (a versenytársaktól) kapzsiságon és egyenlőtlenségen alapszik, így eleve nem fenntartható vagy etikus. Az ezzel a helyzettel való elégedetlenség a társadalmi problémák elsődleges forrása.

A rendszer, mint nagy kör ellehetetleníti a vállalatok, mint kis körök nem kapitalista logikán alapuló törekvéseit. Az etika egy ilyen rendszerben ugyanis versenyképességi hátrányként jelenik meg. Ezt és a következő bekezdésben található kijelentéseket a későbbiekben megpróbálom mások kutatásaira és saját empirikus eredményeimre alapozva megkérdőjelezni, ugyanakkor az üzleti etika iránti szkeptikusság megértésének szempontjából fontosnak tartom Allinson érveinek bemutatását.

A versenyelőny forrása, hogy az érintett fogalom nem hatásos és nem is hatékony, ha csak nem az egész világot tekintjük érintettnek, az üzlet globálisan nézve ugyanúgy etikátlan, mintha csak a tulajdonosokra figyelnénk. Ha világméretben gondolkodunk, az összes cselekedet végül is zéró-összegű játékok részeként jelenik meg, így csak valaki másnak a kárára nyerhetünk. A paradoxon részeként a CSR gondolattal az etikát is az üzlet részévé alacsonyítjuk, hiszen ugyanolyan logika alapján akarunk értéket teremteni az érintetteknek, mint ahogy profitot generálunk a tulajdonosoknak.

Az utolsó állítással és a javasolt megoldási móddal már sokkal inkább egyet tudok érteni, mint az előzőekkel. Allinson ugyanis azt mondja, hogy a paradoxon feloldása érdekében újra kell definiálnunk az üzlet, a gazdaság feladatát, egy olyan rendszert teremtve, ahol elsődleges fókusz a társadalmi érték létrehozása<sup>25</sup>. Egy ilyen rendszerben a profit csak mellékhatás lehet, nem önértékű cél. Az ilyen rendszer kellő feltételeket teremt a vállalatok felelősségvállalásához, hiszen a nagy kör etikussá válik, lehetőséget adva a kis körök etikai fejlődésének is. A kompetitív modell helyett át kell tehát térni

---

<sup>25</sup> Közeledünk a Polányi féle társadalmi beágyazottsághoz, a valós társadalmi szükségletek kielégítéséhez.

egy kooperatívra, mely sokkal inkább hasonlít a természet harmóniájára, mint a fennálló rendszer. A fenntartható fejlődés így nem ok lenne, hanem a fenntartható üzleti gondolkodás, rendszer következménye.

Peter Ulrich (idézi Zsolnai, 2004a, 46. o.) szerint is alapvető változásra, a gazdasági ész új, etikai megalapozására van szükség. Meg kell haladnunk az ökonomizmus világszemléletét, amelyben minden csak gazdasági terminusokban érthető. Ezt egyfelől a gazdasági determinizmussal – mely szerint a társadalmi, környezeti, etikai megfontolások kevésbé fontosak, mint a gazdaságiak – másfelől a gazdasági redukcionizmussal, a piac mindenhatóságával írja le.

Rossouw-hoz és Allinsonhoz hasonlóan Berenbeim véleménye szerint mind a fenntarthatóság, mind a társadalmi felelősség, mind a prudencia (a jogi követelményeken túlmenő odafigyelés, megfelelés) csak helyettesítő fogalmak az etikának, de egyik sem tekinthető tökéletes helyettesítőnek, hiszen végső soron valamennyi a vállalat önmegőrzését, túlélését célozza, nem az etikailag mindenki által elfogadható döntést. Maga az üzleti etika is csak konkrét döntésekről, esetekről tud véleményt nyilvánítani, de nem tudja megoldani a gazdaság teljes rendszerének átalakítását.

Számomra ezek az állítások – bár nem alaptalanok – de kissé túl pesszimistának tűnnek, hiszen pont azért dolgozunk, tanítunk, kutatunk, mert hiszünk a dolgok visszafordíthatóságában, megváltoztathatóságában. Az üzleti etika pár évtizedes gyors fejlődése reménykeltő, bizakodásra ad alkalmat, ebben a kérdésben osztozom Henk van Luijk meglátásában.

### ***V.1.3. Az etikai elmélet és gyakorlat eltérései***

Henk van Luijk (2006) is fájtalja, hogy az üzleti etika elmélete és gyakorlati megvalósítása olyan távol áll egymástól. Nehezményezi, hogy míg az üzleti etika kurzusokon az esettanulmányokat elemezve arra keressük a választ, hogy az egyes esetekben mi az etikailag helyes, addig a valós gazdasági aktorok inkább elvont kódexeket gyártanak, amelyek esetében a fő kérdés már az, melyek a legjobb, leghatékonyabb CSR eszközök. Az etikának a valós döntések esetében így sokkal

kisebbségi szerep jut, mint az egyetemi elemzésekénél. A hatékonyság említése sokkal inkább közel áll a piac, a közgazdaságtan klasszikus nyelvéhez, így a gazdasági kalkuláció az etika helyébe lép.

Van Luijk azonban nem olyan pesszimista, mint Bouckaert, Rossouw vagy Berenbeim, azt mondja, bár az etikai értékek nem tökéletes formájukban szerepelnek a mai üzleti életben, de már az is nagy dolog, hogy egyáltalán szerepelnek. Talán még a motiváció kérdése sem annyira kardinális, a valós döntéseknél a különböző típusú motivációk ugyanis keverednek, egyszerre, egymásra hatva befolyásolják a viselkedést. Ő hisz abban, hogy az etika szerepe lassan, kis lépésekben, de fejlődni fog. Mindenképpen fontos azonban, hogy ez a fejlődés ne csak az egyének morális meggyőződésén, de társadalmi megállapodáson, általánosan elfogadott normákon alapuljon.

Jedrzej George Frynas (2005) egy speciális szektorban, az olajiparban vizsgálta a deklarált CSR és a megvalósult felelősség közötti eltéréseket. A szektor helyzete azért speciális, mert egy „bűnös”-nek kikiáltott, társadalmilag mégis elfogadott, de legalábbis túrt iparágról van szó. A „bűnös”-ként kezelést a zöld aktivisták támadásai, vagy az egyes társadalmilag felelős befektetési portfóliókból való kizárás bizonyítja. Ugyanakkor az olajtermékek társadalmi felhasználása olyan mértékű, hogy "nem állíthatjuk egyértelműen", hogy a társadalom elítélné a szektorban tevékenykedő vállalatokat.

Ennek egyik oka lehet – a fogyasztási szokások lassú változásán kívül – hogy az olajipar egyike a CSR területén legaktívabbaknak. Majd minden olajcég csatlakozott az olyan globális kezdeményezésekhez, mint az ENSZ Global Compact-ja, kapcsolatokat ápolnak, közös projekteket végeznek civil szervezetekkel, fejlesztik a helyi közösségeket, káros környezeti hatásait elvben kompenzáló beruházásokat tesznek (faültetés, napelemes benzinkutak stb.), etikai intézményeik kidolgozottak, hangsúlyozzák az emberi jogok tiszteletben tartását, harcolnak a diszkrimináció ellen.

Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy mind a külső, mind a belső érintettek megkérdőjelezzik a CSR tevékenységek hitelességét. Magam is részt vettem már

olajipari vállalat CSR stratégiájának megalkotását segítő kutatásban<sup>26</sup>, így személyesen érzékeltém a részben Frynas (582. o.) által is említett, az érintettek által felhozott ellenérveket, cinikus megjegyzéseket:

- a CSR csak időpocsékolás
- a CSR a szervezeten belül HR-, a szervezeten kívül PR-fogás, mely azt célozza, hogy az érintettek jobban érezzék magukat, és kevésbé legyenek kritikusak a vállalattal szemben
- a CSR-költség olyan kis szeletét teszi a vállalati költségvetésnek, hogy biztosan nem lehet jelentős hatása.

Az olajcégek CSR törekvései nem képesek megoldani az igazi problémákat: esetükben ez elsősorban a kitermelésnek helyet adó országok fejletlensége, valamint a környezeti állapot romlása. A kudarc oka, hogy a cégek nem gondolkodnak hosszú távon és globális méretekben, valamint, hogy nem vonják be az érintetteket a programok megtervezésébe, implementálásába. A CSR ugyanakkor megnyugtató mind az ő, mind a termékeiket használó fogyasztók lelkiismeretét, így a problémák nemhogy megoldódnának, de akár még súlyosbodhatnak is. Frynas azzal zárja gondolatmenetét, hogy az igazi hiba az, hogy képesnek tartjuk a magáncégeket arra, hogy megoldják a globális problémákat. Fennáll a veszélye annak, hogy ha túlságosan hiszünk a CSR erejében, akkor elfelejtünk figyelmet fordítani a tágabb politikai, társadalmi és gazdasági megoldások keresésére és felismerésére.

#### ***V.1.4. A kritikák összefoglalása***

Bouckaert (2006b) a kritikák összefoglalásaként az alábbiakban ragadja meg a gazdaságetika paradoxonának lényegét: a motiváció azért nem hagyható figyelmen kívül, mert ha nem igazi elkötelezettségen alapul az etikus döntés, az rögtön ki fog derülni, ha valami gond van, és az üzleti érdek és az etikai megfontolás nem egy irányba mutat. Ez a vállalatvezetők részéről szelektív vaktságot, az érintettek részéről pedig bizalmatlanságot eredményez.

---

<sup>26</sup> a Shell Magyarország Zrt. számára végzett kutatás 2008-ban, a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában folyt



Ennek ellenére úgy találja, hogy az üzleti etika fejlődése, operacionalizálása és fogalmainak konkrét meghatározása valódi fejlődés volt, az egyetlen nagy probléma, hogy a gyakorlat nagy része – és az elméleti eredmények ennél kisebb része – a belső motiváció helyett az instrumentális tényezőkre helyezte hangsúlyt, ezzel teret adva a Bruno Frey és Margit Osterloh (2005) által kizsorítási hatásnak nevezett jelenségnek. Ez arról szól, hogy ha az embereket kívülről motiváljuk egy etikus cselekedet megtételére, azzal csökkentjük belülről fakadó, saját lelkiismeretükön alapuló motivációjukat. Ennek illusztrálására a szerzők a következő példákat említik (Frey-Osterloh, 2005, 16-17. o.):

- Ha a véradásért – ami egy tipikusan emberbaráti, segítő szándékú cselekedet - fizetnek, az csökkentheti az egy országban leadott vér mennyiségét.
- Not-In-My-Back-Yard szindróma: mikor Svájcban nukleáris hulladék-temetőt akartak létrehozni, az emberek több mint fele engedélyezte volna azt. Az egyetértők aránya azonban csökkent, mikor a kellemetlenségek kompenzálásaként pénzt ajánlottak fel a lakosságnak.
- Egy másik esetben pénzbüntetéssel sújtották azokat a szülőket, akik későn mentek óvodás gyermekükért. Az intézkedéstől a késések számának és hosszúságának csökkenését várták, ám éppen ellentétes hatást értek el: a szülők úgy érezték, kifizették a plusz szolgáltatást, miszerint hosszabb ideig vigyáznak gyermekükre, és ez elnyomta azt a belső motivációt, hogy gyermeküket a munkanap végén minél hamarabb lássák.
- Az önkéntes társadalmi munkára való hajlandóság is csökken, ha az addig ingyenesen végzett munkáért jelképes fizetséget ajánlanak fel.

Ugyanakkor megfelelő intézményi feltételekkel a belső motivációt erősíthetjük is: ha például az utasító személy legitimitását az utasított elismeri, vagy bízik a tisztességes, méltányos elbánásban, vagy abban, hogy mások sem vonják ki magukat a felelősség alól, az még motiváltabbá teheti.

Bouckaert tehát a következő lényegi elemeket emeli ki, melyektől a paradoxon feloldását várja:

- A paradoxon nem az altruizmus és az önérdék kibékíthetetlen ellentétéből, hanem az etika instrumentális és nem instrumentális használatának alapvető különbségéből adódik.
- Nem baj, ha a motiváció nem tisztán etikai, de az lényeges, hogy a külső motiváció ne dominálja az etikát.
- Az üzleti etikában egyfajta spirituális megközelítést kell alkalmazni, mely konzisztens és elhivatott etikát alapozhat meg, valamint az üzleti koncepció radikalizálását, a gazdaság társadalmi szerepének definíciós gyökereihez való visszatérést.
- Az üzleti etika alapvető entitása éppen a spiritualitás fontossága miatt – bármilyen meglepő – nem a szervezet, hanem az egyén. A szervezeti, a közösségi ugyanis mindig intézményesül, regulál, és így pont a lényege vész el az alapgondolatnak, a morális felelősségnek.<sup>27</sup>
- Allinson felvetésére, mely szerint a kapitalizmus helyett egy radikálisan nem kapitalista koncepcióra lenne szükségünk, óvatosan reagál. Bouckaert inkább hisz a kooperáción, közös érdeken alapuló gazdasági demokráciában, ahol a résztvevők közösen definiálják céljaikat, és az nem olyan kívülről meghatározott, mint a profit. Saját kritikájaként még hozzáteszi, hogy valószínűleg éppúgy, mint a politikai demokráciában, a gazdaságban is súlyos hatékonysági problémák merülnének fel.

Láthatjuk tehát, hogy a CSR koncepció, és szűkebben értelmezve az EU CSR koncepciójának kritikusai nehezítik, hogy az üzleti etika alapkoncepciójával ellentétben az instrumentális motiváció, az „etikusak vagyunk, mert megéri” felfogás túlságosan megerősödött az 1990-es évek eleje óta. Ez nem elegendő az üzleti életben uralkodó opportunistá szemlélet megváltoztatásához, ráadásul az érintettek, a társadalom részéről gyanakvást és bizalmatlanságot szül, amely teljesen ellentmond a gazdaságetika jelentőségének, szerepének. Némelyikük a belső motivációhoz való visszatérést, annak hangsúlyozását, a radikálisabbak pedig egyenesen a kapitalista rendszer megváltoztatását várják az üzleti etikától.

---

<sup>27</sup> Véleményem szerint ez nem zárja ki, hogy utalva a kezdetekre, a vállalatnak legyen lelkiismerete, csupán azt hangsúlyozza, hogy egyéni felelősség nélkül nincs szervezeti felelősség – amivel természetesen Goodpaster és Matthews is egyetértene, hiszen ők is az egyéni értelemben vett morális felelősség tisztázásával vezették be a vállalati felelősség fogalmát.

## **V.2. Az Economist 2005-ös és 2008-as CSR riportja**

Mielőtt áttérnénk az amerikai kritikákra, nem mehetünk el említés nélkül az Economist 2005-ös és 2008-as speciális CSR riportja mellett, melyek egészen más aspektusból támadják a CSR elméletét és gyakorlatát. Ezek egyrészt azért fontosak, mert érzékeltetik, hogy a gazdasági főáram a retorika ellenére még ma is a felelősségvállalás ellen van, másrészt viszont a két riport különbségeiből érezhető némi fejlődés, tehát a mainstream gazdasági élet is kezdi elismerni, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem teljesen az üzlettől idegen gondolat.

A 2005-ös riport azzal kezdődik, hogy elismeri a civil szektor ideológiai győzelmét: a vállalati társadalmi felelősség gondolatát sikerült az üzleti életbe bevezetniük, hiszen egyre több vállalatnál és egyre több szinten láthatjuk a CSR manifesztálódását. Azonban felhívják a figyelmet: a CSR a legtöbb vállalatnál nem jelent mély elköteleződést, meggyőződést, tulajdonképpen csak kozmetikázás, az üzleti gyakorlat elfedése. Ez a többek által nehezményezett jelenség a riport szerint azonban nem probléma, sőt nagy szerencse: a kapitalizmust nem kell megreformálni, alapvető működési logikáját nem kell megváltoztatni, mert az súlyos következményekkel járna nem csak a menedzserekre és tulajdonosokra, de az egész társadalomra nézve. A CSR egyszerűen nem illik bele ebbe a logikába, ezért veszélyes és kerülendő.

Ennek ellenére az üzleti etika létjogosultságát nem tagadják, hiszen az is valós veszély, hogy a CSR a valódi üzleti etikai megfontolások helyét elfoglalva kizárja azok figyelembevételét. A menedzsereknek elszámoltathatónak kell lenniük, mivel csak meghatározott feltételek fennállása esetén működtetik úgy a vállalatokat, hogy az az egész társadalmat szolgálja – de ehhez sokkal inkább jogi szabályozás szükséges, mint az egyéni morális meggyőződésre alapuló új üzleti modell.

A profit, mint a gazdasági tevékenység társadalmi értékének meghatározója évszázadok óta jól működik, így nem kell kiegészíteni egyéb sikerkritériumokkal, dimenziókkal. Ha a profit növelése látszólag téves utakra visz (ökológiai degradáció, externáliák, elszegényedés), annak csak a javak helytelen árazása az oka, és ennek helyretételével a problémák majd megoldódnak. A riportban megjelenik a technológiai optimizmus gondolata is: a természeti erőforrások látszólagos szűkösségét a kereslet-kínálat

törvényeinek megfelelő árazáson kívül a technológiai fejlődés fogja megoldani, melynek köszönhetően szükségleteink radikálisan megváltozhatnak<sup>28</sup>. Ugyanígy a szennyezés problémájára is javasolnak a CSR-nál hathatósabb megoldást: egyfelől a reális árazást, másfelől a jogi szabályozást. Ráadásul még a nemzetközi szervezetek sem tudnak megállapodni a globális környezeti problémák kezelési módjában: hogy várhatnánk el a magánvállalatok vezetőitől, hogy maguktól, morális meggyőződésük alapján tudják, mit kell tenniük?

A CSR-t két dimenzió (üzleti és társadalmi „jövődélmezőség”) szerint vizsgálva a riport így mutatja be a lehetséges CSR tevékenységeket (Economist, 2005, 8. o.):

	Növeli a jólétet	Csökkenti a jólétet
Növeli a profitot	Jó menedzsment	Ártalmas CSR
Csökkenti a profitot	Kölcsönvett erkölcs	Megtévesztő CSR

3. sz. táblázat: A CSR jóléti és profithatása

A sokat hangoztatott üzleti érdeken alapuló CSR-t nem tekintik felelősségnek, ez pusztán gazdasági racionalitás, jó menedzsment.<sup>29</sup> Az olyan CSR-tevékenység, amely úgy növeli a profitot, hogy bár az ellenkezőjét hangoztatja, valójában csökkenti a társadalmi jólétet, ártalmas.<sup>30</sup> Az ellenkező eset, mikor a társadalmi jólét a profit terhére nő, azért nem tekinthető felelősnek, mert valójában csak a tulajdonosoktól csoportosít át erőforrásokat egyéb érintettek javára – vagyis menedzser mások pénzét költi saját preferenciái szerint<sup>31</sup>. A mindkét dimenzióban romboló CSR a lehető legfelelőtlenebb, hiszen épp a sokat hangoztatott win-win szituációk ellentétét valósítja meg.

Csak néhány kérdést vetnék fel az állításokkal kapcsolatban, hiszen szinte mindet megcáfoltam már a dolgozat során:

- létezik-e, létezhet-e a társadalmi hasznokat és költségeket valóban kifejező árazás?

<sup>28</sup> Hans Jonas (Zsolnai, 2000) épp a technológiai fejlődést teszi felelőssé a természettől való elszakadásért, törvényeinek áthágásáért, a katasztrofális ökológiai állapotért! Schumacher pedig azt mondja, az ilyen megoldások csak azt jelentik, hogy egy másik probléma okozásával szüntetünk meg egy meglévő problémát, illetve a kérdés valódi rendezését a jövő nemzedékekre bízuk.

<sup>29</sup> Ezzel az állítással hajlamos vagyok egyetérteni.

<sup>30</sup> Angyal (2003, 94. o.) szavaival „kalóz”

<sup>31</sup> Angyal (2003, 94. o.) ezeket „szent”-nek hívja.

- létezik-e, létezhet-e valóban tökéletes verseny?
- ha az első két kérdésre nemleges a válasz, akkor valóban kijelenthető, hogy a profit a közjó, a társadalmi érték megfelelő mérőszáma?
- ha elismerjük is, hogy a CSR sok esetben nem az etikáról szól, nem kell-e örülnünk annak, hogy az elmúlt években egyre elfogadottabbá vált az etika üzleti jelentősége és ez sok esetben valóban javította a vállalati tevékenységek érintettekre gyakorolt hatásait?

A 2008-as riport már kevésbé elutasító, elismeri a CSR elmúlt 3 évben bekövetkezett érését, gazdagodását. A CSR egyre inkább prioritássá válik az üzleti életben – a fontosság növekedése tisztán látszik az elmúlt években, és további növekedés várható –, a vállalatok egyre több eszközt, területet, kezdeményezést sorolnak a témához. Mindezzel párhuzamosan fejlődött a CSR-hoz kapcsolódó tanácsadói ipar és kormányzati reguláció. Még az is megfigyelhető, hogy a vállalatok a további megkülönböztethetőségük megőrzése érdekében egyre több névvel illetik a témát (CR – vállalati felelősség, Corporate Citizenship – vállalati állampolgárság, fenntartható üzlet stb.)

Egyre jellemzőbb a stratégiai szemlélet, és a globalizációs folyamatokhoz kapcsolódva egyre fontosabbak lesznek az olyan globális kérdések, mint a klímaváltozás vagy az egyenlőtlenség.

A felsorolt változásokra reflektálva egyre kevesebben nevezik a CSR-t pénzpocsékolásnak, vagy a részvényesek pénzével való visszaélésnek, sokkal inkább kezelik úgy, mint ami az üzleti tevékenység feltétele, ráadásul még pénzügyileg is jó lehet a vállalatnak.

Bár egyik érv sem jelenti, hogy az Economist teljes mértékben elfogadná a CSR létjogosultságát, mégis elismeri, hogy létezik és terjed. A nagy cégek ugyanis a társadalom elvárásaira (legitimációs válság, mely a fogyasztók, az alkalmazottak, sőt az egész társadalom részéről érezhető, a befektetők új preferenciái, illetve a klímaváltozás kérdésének fontosabbá válása) reagálva ignorálhatják, hogy a CSR valójában nem felel meg a kapitalizmus, a piac alapeszméinek. Ezért ma már nem az a kérdés, kell-e CSR, hanem hogy ha már van, legalább működik-e?

A riport a CSR 3 szintjét különbözteti meg, melyek egymásra épülnek, egyfajta fejlődési pályát prezentálva:

- Vállalati filantrópia
- Kockázatkezelés, a társadalmi elvárásoknak való megfelelés
- Jót csinálni, úgy, hogy az a cégnek is jó legyen (elsősorban Porter és Kramer gondolatainak köszönhetően, ezt tovább erősíti az ún. „feelgood”, vagyis jóérzés faktor, az hogy a CSR-nak köszönhetően csökken a menedzserek lelkiismeretfurdalása, reputációjuk önmaguk előtt is megnő)

Amiben az Economist mondanivalója erősen összecseng jelen dolgozatéval, az az, hogy a CSR motivációja a legtöbb esetben a felvilágosult önérdék, tehát ha létezik üzleti érdek, akkor a vállalatok egyre nyitottabbak a felelősség vállalására, más esetekben azonban a többség – ha csak teheti – eltekint ettől. Ezért is van, hogy évek óta ugyanaz a néhány vezető vállalat tematizálja a CSR gyakorlatot, a többiek inkább csak megglehetős távolságból követik őket.

A riport végén felfigyelhetünk egy nagyon érdekes felvetésre, melyet akár nagyon optimistán is felfoghatunk: ha a CSR igazán integrálódik, beépül az üzleti stratégiába és magatartásba, akkor végül saját magát fogja megszüntetni. Ha minden vállalat vállalja felelősségét, a felelősségvállalás már nem lesz különleges, sokkal inkább az üzleti élet természetes velejárója (ez lesz a „business as usual”<sup>32</sup>). Ez persze, ha kevésbé vagyunk optimisták, arra is utalhat, hogy a CSR is csak egy olyan menedzsment-divat, amely pár év múlva többé-kevésbé beépül az üzleti gyakorlatba, és igazából csak addig lesz terítéken, amíg nem jön egy újabb trendi eszköz.

A továbbiakban az amerikai tudósok CSR-ral kapcsolatos kritikai észrevételeit szeretném bemutatni. Mivel ott egészen más az állam és a vállalatok történelmileg kialakult szerepe és munkamegosztása, valamint az üzleti kultúra, és máshogy alakult a CSR helyzete is, egészen más aspektusok, problémák is felmerülnek, mint az európai szakemberek esetében – bár felfedezhetünk szignifikáns összecsengéseket is.

---

<sup>32</sup> A vállalatok felelősségéről szóló irodalomban gyakran olvashatunk olyan megkülönböztetést, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan elveinek megfelelő üzleti tevékenység a „business as usual”, a felelősséget vállaló pedig a „business not as usual”.

### V.3. Kritikus hangok Amerikából

Mivel Amerikában hamarabb megjelent a vállalatok felelősségének gondolata, kritikák is hamarabb megfogalmazódtak.

#### V.3.1. *A magán- és közsféra közötti határvonal elmosódása*

Egy gondolat erejéig még visszatérnék Milton Friedman cikkére, egy másik művel, Brenkert: Magánvállalatok és a közjó (in Boda-Radácsi, 1997) című tanulmányával összevetésben.

Bár mindkét tanulmány támadja a vállalatok társadalmi felelősségvállalását, egészen más szemszögből tartják veszélyesnek. Friedman fő ellenérvei a következők:

- A vállalat nem személy
- Profit feláldozása ellentétes azzal, hogy a menedzser a részvényesek alkalmazottja – más pénzét költi szociális célokra
- Jogsabályok már behatárolják, mit lehet tenni
- A vállalatvezetők mögött nincs társadalmi mandátum
- Szociális és üzleti sféra szeparált, nincs átfedés
- Vállalatok hatalma már így is óriási, nem elszámoltathatóak
- Az egyéni adakozás elég

Míg Friedman legnagyobb problémája, hogy a társadalmi felelősségvállalással a közsféra gondolkodásmódja beszivárog a magánszférába, ezzel rontja annak hatékonyságát, Brenkert épp az ellenkezőtől tart: a magánszféra gondolkodásmódja alááshatja a közösségi feladatokat, normákat és elkötelezettséget. Mindketten hangsúlyozzák, hogy a legnagyobb probléma az, hogy a köz-, és magánszféra közötti határvonal elmosódása eredményeként csökken a társadalmi pluralizmus. Abban Brenkert is egyetért Friedman-nel, hogy mivel a vállalatvezetőket nem a társadalom választja, fölöttük nincs olyan formális ellenőrzési joga, hatalma, mint a választott politikusokkal szemben, ráadásul fennáll a veszélye, hogy ha a vállalat vesz át állami feladatokat, akkor a kedvezményezett, ellátott kiszolgáltatott helyzetbe kerül, hiszen a magánszféra nem elszámoltatható.

### ***V.3.2. Sármos pszichopáták***

Hasonlóképpen borúlátó a Corporation című kultuszmű szerzője, Joel Bakan, aki egyenesen „sármos pszichopáták”-nak hívja a CSR-al operáló vállalatokat. Ő a mai helyzet kialakulásáért a részvénytársaságokat, azok korlátolt felelősségét, jogi személyiségét teszi első helyen felelőssé. A vállalatok ma nem intézményként, hanem személyként jelennek meg, különösen a fogyasztók előtt. A reklámokban a vállalat a barátunk, a szomszédunk, bizonyos esetekben még családtaggá is válik. De milyen személy az, akinek legfőbb, sőt egyetlen küldetése saját önérdekének elérése? Valós személyeknél ez a pszichopátia definíciója! (Bakan, idézi Doane, 2005, 26. o.)

A szervezetekben dolgozó emberek természetesen nem pszichopáták, de a szervezet elvárásai miatt állandó kognitív disszonanciában élnek. Míg otthon szerető családapák, a közösség felelős tagjai, addig a vállalatnál csak egy célt követhetnek: a vállalat értékének állandó, határtalan növelését<sup>33</sup>. Ezt a disszonanciát csökkenti némiképp a CSR, hiszen csökkenti a vállalatvezetők és alkalmazottak lelkiismeretfurdalását. De ez csak egy álarc: a fő cél továbbra is a profittermelés. Minél elfogadottabb és üdvözöltebb a CSR, annál sármosabbnak látjuk a továbbra is pszichopata vállalatokat. Ez még veszélyesebbé teszi a vállalatokat, mert az érintettek hajlamosak a látszat után ítélni, és elaltatják egészséges gyanakvásukat.

A CSR, mint „új stratégia, noha már túlmutat a pusztán marketingen, lényegében mégis az marad. Felelősségteljesnek és elszámoltathatónak tünteti fel a részvénytársaságokat, abban bízva, hogy így utólag legitimálódhat a társadalom felett szerzett hatalmuk” (Bakan, 2005, 37. o.). Habár az emberbarát arculat egyre inkább az üzleti stratégia része, ez nem jelent fejlődést, sőt újabb és mélyebb problémákat szül. A részvénytársaságok törvényi szabályozása olyan, hogy önérdeküket kell, hogy kövessék, így maga a rendszer a hibás, nem igaz, hogy az elmúlt évtizedek botrányait – ideértve a 2008-ban kezdődött pénzügyi és bizalmi válságot is - csak néhány felelőtlen vállalat, néhány „férges alma” okozta volna. Furcsa paradoxonként ez még a tulajdonosoknak is rossz lehet, hiszen ha a cég elbukik, ők vesztenek a legtöbbet – a bukásig a többi érintett

---

<sup>33</sup> ezt az állapotot nevezi Goodpaster (2007, 26. o.) morális skizofréniának



jár rosszul. A fennálló gazdasági rendszer tehát, ami csalásra, etikátlanságra ösztönzi a menedzsereket.

### ***V.3.3. Teleopátia – kiegyensúlyozatlan célkövetés***

Hasonló pszichológiai problémát fogalmaz meg Kenneth Goodpaster (2007, 15-31. o.) is, de ő nem a vállalatok „lelkiállapotát”, hanem a vállalatvezetőket vizsgálja. Azt mondja, a fennálló társadalmi, gazdasági rendszer kettős elvárást támaszt a menedzserekkel szemben, ezzel bonyolult, nehéz döntések elé állítva őket. Egyfelől deklarált feladatuk a profit állandó növelése és fenntartása, másfelől azonban társadalmi elvárás a törvények és etikai normák betartása is. Az első „kötelességet” azonban annyira túlhangsúlyozza a gazdasági elmélet és az üzleti élet gyakorlata, hogy a másodikról hajlamosak is megfeledkezni. Ezt a pszichés állapotot a szerző teleopátiának hívja, mert legfontosabb jellemzője a pusztán egy célra való koncentráció, az egydimenziós, „kiegyensúlyozatlan” célkövetés. Három fő szimptomája a fixáció, a racionalizáció és a függőség.

A fixáció (Goodpaster, 2007, 20. o.) azt jelenti, hogy a menedzserek egyetlen célra koncentrálván elvesztik egyensúlyukat, és hajlamosak lesznek magasabb rendű emberi értékeket figyelmen kívül hagyva dönteni.

A racionalizáció (Goodpaster, 2007, 21-22. o.) során kognitív disszonanciájukat csökkentik. A fixáció miatt hozott döntések ugyanis magánemberként őket is zavarhatják, lelkiismeretfurdalást okoznak nekik. A racionalizáció során hitetik el magukkal, hogy döntésük nem is volt „igazán” erkölcstelen, vagy ez volt a cég érdeke, úgysem fog rájönni senki stb. Hasonló jelenséget ír le Bandura, Caprara és Zsolnai is (Bandura és társai, 2000, 57. o.), amikor a vállalati gaztettek megtételét segítő morális eltávolító technikák szerepét, és az ellenük való cselekvés szükségességét hangsúlyozzák. Ilyen morális eltávolító mechanizmusok „a morális igazolás, az eufemisztikus címkézés, a kedvező összehasonlítás, a felelősség áthárítása és szétterítése, a következmények figyelmen kívül hagyása vagy eltorzítása, valamint az áldozatok dehumanizálása és kárhóztatása” (Bandura és társai, 2000, 58-59. o.). Angyal Ádám (2003, 54. o.) ezt „önmegbocsátó magyarázkodásnak” nevezi.

A függőség (Goodpaster, 2007, 23. o.) érzelmi elvakultságot jelent. Bár a mai üzleti élet az észhez kapcsolódó értékeket erősíti, a szívhez kapcsolódókat pedig látszólag elnyomja, az ember mentális egészségéhez hozzátartoznak érzelmei is. A menedzserek a teleopátia miatt érzelmileg is túlzottan koncentrálnak üzleti karrierjükre, így boldogságuk, jól-létük fő meghatározója a szakmai siker lesz.

Mint 1982-ben, most is hangsúlyozza, hogy mivel a szervezet nem gép, amoralitásának, etikai semlegességének feltételezése abszolút nem reális. Mivel a szervezetek az egyének projekciói, „nemcsak hogy a szervezetek leírhatóak az egyénekre jellemző tulajdonságokkal, de ezek a tulajdonságaik éppúgy fejleszthetők, mint az egyének esetében.” (az erkölcsi projekció elve, 20. o.) Ráadásul az egyéni, szervezeti és társadalmi etikai nézetek hasonulnak és hatnak is egymásra – pozitív és negatív értelemben is. Az egyén nem tud huzamosan olyan szervezetben dolgozni, melynek a sajátjától teljesen eltérő normarendszere van. Így vagy ő változtatja etikai elveit, vagy a szervezeti kultúrát próbálja megváltoztatni, végső esetben távozik a szervezetből. Bár ezen a szinten nagyobb eltérés tolerálható, de szintén nem kedvező, ha a vállalatnak számára idegen normájú környezetben kell tevékenykednie.

Ráadásul minden vezetőnek tudnia kell azt is, hogy valamilyen erkölcs akkor is lesz a szervezetben, ha nem figyelünk oda az etikára. Ez az erkölcs a vállalati kultúra része, az pedig már általánosan elfogadott tény, hogy a vállalati kultúra befolyásolja a vállalat célmegvalósítását, hatékonyságát, profitabilitását.

A teleopátia, mint betegség egyetlen hatásos gyógymódja így a lelkiismeret, a belső etikai meggyőződés és értékelés fejlesztése, szervezeti szinten az átláthatóság és elszámoltathatóság növelése. Utóbbi kettő azért lényeges, mert „az etikai döntések legjobb mércéje a nyilvánossággal való szembesítés.” (Angyal, 1994, 47. o.)

A másik lehetőség a külső szankcionálás lenne, de az korántsem lenne olyan erős és hatásos, mint az emberek és a vállalat belső etikai orientációjának megerősítése, a szervezeten belül az etika intézményesítése. Természetesen az egyén és a vállalat esetében is fontos a megvalósításra való figyelem, az etika állandó megújítása. A szervezeten belül ennek biztosítása a vezető feladata, aki „a mindennapinál mélyebb

értelemben profitálhat abból az önvizsgálati folyamatból,<sup>34</sup> amit az etika lehetővé tesz.” (Goodpaster, 2007, xvii. o.)

Az etika nem csak utólagos értékelési, de a rossz döntéseket megelőző preventív eszköz is lehet, hiszen a lelkiismeret szisztematikus tudatosságot, a mások érdekeire való odafigyelést jelent. „Az igazi vezető értéket ad hozzá a hozzáadott értékhez.” (Goodpaster, 2007, 258. o.)

Véleménye szerint a gazdaságetika paradoxona az, hogy egyfelől lényeges, ugyanakkor a hagyományos üzleti normák szerint illegitim is. Lényeges, hiszen a vállalatok társadalmi és környezeti hatása felelősséggel jár, ugyanakkor illegitim, mert túlmegy a neoklasszikus menedzseri kompetencián. A teleopátia oka, hogy a közgazdaságtan bizalmatlan az etikával szemben, mint ami fatalizmushoz, vagy inkompetenciához vezethet, ezért inkább kizárja rendszeréből. Ráadásul az etika a közgazdaságtan által megragadható fogalmaknál sokkal kevésbé formalizálható, kvantifikálható, sok mindent a döntéshozó értékítéletére bíz, mely esetről-esetre változhat, így legtöbbször nem általánosítható. (Cramer (2005) szerint a CSR tulajdonképpen állandó keresési folyamat, hiszen nem beszélhetünk „legjobb útról”, a követendő magatartás az adott szituációtól függ.) A teleopátia kockázatkerülő, így meg sem próbálja figyelembe venni a többi álláspontot. Az üzleti etika feladata gyengíteni az üzleti élet etikai vakságát, erősítve az etika figyelembevételét versenykörnyezetben.

Az üzleti etika által javasolt kiegyensúlyozottabb alternatíva az érintett-gondolkodás – bár lehet, hogy nem tökéletes megoldás, de biztosan eltávolít a teleopátiától. Ebbe beletartozik a felelősség elismerése, az igazság felismerése és az értelmi és érzelmi állapotunk egyensúlyba hozása is. A Lawrence és Dyer (idézi Goodpaster, 2007, 48. o.) által javasolt readaptáció olyan innovatív, érintett-bázisú szervezeti célmeghatározást jelent, ahol a morális értékek is sikerkritériumokként szerepelnek a stratégiában.

Thomas Princen (2003) szintén stratégiai változást szorgalmaz, amelynek lényege, hogy a tőkés társaságokat, a multinacionális nagyvállalatokat az eddiginél sokkal nagyobb mértékben kell rákényszeríteni a felelősségvállalásra, ám az eddigiekhez képest fordítva

---

<sup>34</sup> ez véleményem szerint vonatkozik rá, mint egyénre, de a szervezet egészére is

közelíti meg a problémát. Nem kívánja, hogy a vállalatok jót tegyenek az érintettekkel, azt viszont igen, hogy ne tegyenek rosszat, ne ártsanak. A termelési és fogyasztási döntések földrajzi, kulturális és időbeli távolságának elnyújtásával a gazdasági folyamatok egyre áttekinthetlenebbek lesznek, ez alkalmat ad a vállalatoknak arra, hogy járulékos költségeik nagy részét homályba burkolják, másokra hárítsák. Ezek a költségek még csak nem is externáliák, hiszen nem is tudunk róluk a visszacsatolások hiánya miatt, így internalizálni sem lehet őket. A szükséges visszacsatolások hiányának oka a politikai akarat gyengesége, a vállalatok mohósága és a fogyasztói tudatlanság. Amíg nem vesszük tudomásul, hogy a vállalatok az érintettekre hárítják költségeiket, és nem kényszerítjük ki ennek a gyakorlatnak a megszüntetését, a gazdaság nem lesz fenntarthatóbb, ami végső soron a vállalatokra is negatívan hat, hiszen saját anyagi és társadalmi bázisukat ássák alá.

Paine (2000) Van Luijk-hoz hasonlóan elismeri, hogy már az is pozitívum, hogy az elmúlt évtizedekben messzire jutottunk attól a gondolattól, hogy a gazdaság „etikamentes terület” (322. o.), hogy az etika olyan luxus, amit a gazdaságban nem engedhetünk meg magunknak. Mégis, az „etika kifizetődő” gondolat túl szép, hogy igaz legyen, hiszen rengeteg példát sorolhatnánk, amikor éppen kifejezetten tisztességtelen eszközökkel lehetett hatalmas üzleti sikert elérni – erre példaként hozza a gyilkolás videó-játékokat (324. o.), vagy a Nike esetét, akinek a gyermekmunka használata nagyon is jövedelmező volt, és végül még a botrány megoldásából is pozitívan jött ki (324. o.). Bár sok olyan esetet is tudunk, ahol a jó profitábilis, mégis bölcs dolog feltételezni és belátni, hogy ez nem minden esetben igaz - hiszen akkor a gazdaságetika nem önálló terület, hanem a mainstream közgazdaságtan része lenne.

#### ***V.3.4. A társadalmi, intézményi fejlődés szükségessége***

Ezért Paine javasolja, hogy hagyjuk el az „etika kifizetődő” állítást, üdvözli az olyan józan embereket, mint Paul Fireman, a Reebok vezetője, aki azt nyilatkozta: „nem gondolom, hogy egy pár cipőt is ezért adnánk el” (Paine, 2000, 325. o.)<sup>35</sup> Ahogy Vogel, ő is hangsúlyozza, hogy az etika és a profit kapcsolata sokkal összetettebb, nagyon függ a társadalmi és intézményi kontextustól. Ahhoz, hogy az etika valóban kifizetődő

---

<sup>35</sup> Hasonló éleslátó megjegyzést mindkét magyar kutatás során hallottunk gyakorló üzletemberekől, sőt, ahogy látható lesz, a magyar érintettek még kevésbé „vevők” a CSR-ra, mint az amerikaiak.

legyen, szükséges erős jogi szabályozás, megfelelő ellenőrzéssel és kikényszerítéssel, érdeküket érvényesítő érintettek, társadalmi kohézió, a szabadságjogok általános tisztelete, sajtószabadság, objektív média, az információ gyors és szabad áramlása. Szintén fontos tényező, hogy létezik-e versenytárs, helyettesítő termék, vagy akkor is kénytelenek vagyunk az adott vállalat termékét fogyasztani, ha tudjuk róla, hogy felelőtlenül viselkedik.

Hasonló feltételeket fogalmaz meg a fogyasztói szuverenitás elmélete (Smith in Boda-Radácsi, 1997), miszerint a fogyasztói döntés akkor tekinthető valóban szabadnak, ha a fogyasztó a döntés előtt

- megkapja a kellő információt a termékről, annak előállításáról, szállításáról, egyéb fontos tulajdonságairól;
- rendelkezik az információ feldolgozásához és a döntéshez szükséges képességekkel.
- Ezen kívül fontos, hogy legyen választási lehetőség is.

Ha tehát ilyen a társadalmi és szervezeti struktúra és kultúra, akkor az etika valóban kifizetődő. Az is naivitás tehát, ha azt hisszük, az etika minden esetben kifizetődő, de az is, ha nem hisszük, hogy alakítható úgy a kontextus, hogy egyre kifizetődőbb legyen. Ennek a kontextusnak a létrehozása és fenntartása nehéz és soha véget nem érő feladat, a legjobb, amit elérhetünk, egy tökéletlen és átmeneti egyensúlyi állapot, amit befolyásolhatnak külső tényezők, de belülről is bomlásnak indulhat. Egyszerűen azért, mert a megnövekedett bizalom, amely a rendszer optimalizációjához elengedhetetlen, megnöveli a kísértést a csalásra, az egyensúly felborítására.

Azért veszélyes univerzális igazsággént hangsúlyozni, hogy az etika kifizetődő, mert ezzel elaltatjuk saját gyanakvásunkat, és elfelejtjük kialakítani és kikényszeríteni a szükséges feltételeket. Az állítás ugyanis feltételesen, lokálisan és időlegesen igaz. Még mélyebben, ha a közgazdaságtannal, a profittal támasztjuk alá az etika érvényességét, azzal igazából aláássuk, leértékeljük, hiszen megszűnik független döntési kritérium lenni, a profitszerzés eszköze lesz. Az etika a CSR-al a felszínen nyert, de valójában

degradálódott, elveszti jelentőségét, hiszen legitimációs forrásaként nem önmagát, hanem a gazdasági hasznot nevezzük meg.<sup>36</sup>

Ha azért kell etikusnak lenni, mert az kifizetődő, akkor abból következik, hogy amennyiben nem kifizetődő, az etika elfelejthető. Pedig épp akkor lenne legnagyobb szükségünk az etikára, ha gazdasági és társadalmi problémáktól szenvedünk. A közgazdaságtan és az etika kapcsolata nem felfedezendő terület, hiszen rajtunk múlik, hogyan alakítjuk a feltételeket, hogy milyen és mennyire erős lesz ez a kapcsolat. El kell döntenünk, hogyan akarunk élni, és el kell fogadnunk, hogy ebben az üzlet és az etika is fontos, ráadásul egyik sem redukálható a másikra.<sup>37</sup>

### ***V.3.5. A CSR mítoszai***

Deborah Doane (2005) - aki bár angol, többet kutatott Amerikában - is kételkedve tekint a folyamatra, ami a CSR-t néhány év alatt a közgazdasági főáram részévé tette. Míg a 80-as években még csak néhány érték-orientált vállalat foglalkozott igazán társadalmi felelősségével eltekintve a tradicionális adományozástól, az 1990-es évek elejétől már szinte minden nagy multinacionális vállalat stratégiájában – vagy legalább retorikájában – megjelenik a CSR.

Véleménye szerint ennek fő oka a vállalati botrányok miatt bekövetkezett legitimációs válság. A társadalom tagjainak támadásaira (ezekből külön említi Naomi Klein: No Logo című munkáját) a vállalatok barátságos arcuk mutatásával feleltek, a civil szektor pedig hajlamos volt elhinni a jóakaratot. Az állam egyre több szociális területről való kivonulásával, a szabad piac mindenhatóságának politikai hangsúlyozásával ugyanis a civil szférának új partner után kellett néznie: a társadalmi hangokra nyitottá vált vállalatok éppen kapóra jöttek.

És habár a CSR valóban megváltoztatott egyet s mást a vállalatoknál, korántsem volt képes megszüntetni a piac alapvető kudarcait. A piac törvényei miatt lehetetlen, hogy a felelősség ne járjon áldozattal a profit oldalán, és ha ilyen típusú trade-off-okról van szó, a hagyományos gazdasági logika alapján – amit egyik vállalat sem akar igazán

---

<sup>36</sup> ez a gondolat már megjelent a „gazdaságetika paradoxonában” Bouckaert-nál is

<sup>37</sup> Ez a gondolat visszavezet Goodpaster és Matthews racionalitás és respektus modelljéhez.

megváltoztatni - biztosan a profit nyer. Bizonyos körülmények fennállása esetén a CSR stratégiák valóban hatásosak és hatékonyak, de rendkívül kiszolgáltatottak az olyan piackudarcoknak, mint az externáliák, a tökéletlen információ vagy a potyautas probléma. Ezek miatt ugyanis a vállalati és a társadalmi érdek gyakran homlokegyenest eltér egymástól.

A CSR-el kapcsolatos tévhiteket a CSR 4 mítoszának nevezi. Ezek téves várakozásokra adnak alkalmat, ezzel lejáratják a felelősség fogalmát. Hiszen azokban az esetekben, mikor nem igazak, az érintettek csalódni fognak, és gyanakvóvá, szkeptikussá válhatnak.

Az. első mítosz (Doane, 2005, 25. o.), hogy a piac egyszerre tudja elősegíteni a rövid távú pénzügyi és a hosszú távú társadalmi hasznokat. Valóban vannak esetek, mikor ez a helyzet, de legalább ugyanennyi olyan esetet is citálhatnánk, amikor a társadalmi felelősségért a vállalatnak fel kellett áldozni bizonyos pénzügyi és egyéb erőforrásait. Egy családi vállalkozásnál ez nem okoz problémát, de egy tőzsdei cég esetében a részvényesek szerint ez elfogadhatatlan. Doane Marjorie Kelly-t idézi: „Nem fogalmazunk pontosan, ha a részvényeseket befektetőknek hívjuk, ők sokkal inkább kitermelők.” (Doane, 2005, 26. o.)

A második mítosz (Doane, 2005, 26. o.), hogy az etikus fogyasztók majd rákényszerítik a vállalatokat a változásra. Az az igazság, hogy nem csak Magyarországon, de a fejlettebb országokban is, a tudatos fogyasztók kinyilvánított preferenciái sokkal erősebbek a környezettudatos, egészséges vagy társadalmilag felelősen előállított termékek iránt, mint az valós vásárlói döntéseik esetében megfigyelhető. Még azokban az esetekben is, mikor a „felelős” termék olcsóbb, berögződött szokásaik miatt akkor is gyakran a másik terméket választják.

A harmadik mítosz (Doane, 2005, 26. o.), hogy verseny fog megindulni a vállalatok között, hogy ki lesz a leetikusabb. A valóságban a cégek nem szeretnek sokkal a versenytársaik elé szaladni, és a könnyebb utakat választják a CSR-ban – a PR hatást így is elérik, de nem kell nagy beruházást tenniük. Ez történik, amikor aláírják az ENSZ Global Compactját, ami nem jár szigorú követelményekkel, pláne potenciális szankcionálással, de jól néz ki, ha a vállalatvezető egy képen pózol Kofi Annan-nal.

Rosszabb esetben a CSR-t csak a felelőtlen vállalati gyakorlat elkendőzésére, a szennyes tisztára mosására (green washing) használják. Az üzleti etikai vagy CSR díjakkal sem azt érik el, hogy a vállalatok megpróbálják egymásra licitálva jobbak lenni, hanem hogy „vakok közt a félszeműeket” jutalmazzuk.

A negyedik mítosz (Doane, 2005, 27. o.), hogy nem csak a vállalatok, de a globalizált gazdaság hatására az országok is versenyezni fognak egymással a minél felelősebb gyakorlatok implementálásában. A valóságban a multinacionális vállalatok kettős mércét alkalmaznak: ha az anyaországban szigorúak is a környezetvédelmi, vagy az emberi jogokra vonatkozó előírások, néhány kirívó esettől (pl. Burma) eltekintve a fejletlenebb országokban „megengedőbbek”.

A CSR négy mítosza azt állítja tehát, hogy a CSR piaci bevezetése megoldja az eddig megoldhatatlannak látszó problémákat, lényegében a láthatatlan kéz ezzel a kis korrekcióval újra győzedelmeskedik.<sup>38</sup> A CSR tehát nemhogy nem változtatja meg a piaci logikát, mely a jelenlegi társadalmi problémákhoz vezetett, de belesimulva abba tovább erősíti az annak mindenhatóságába vetett hitet.

Doane épp ezért – habár ő maga a CSR gondolat és a globális fenntarthatóság széleskörű megismertetésével foglalkozik hosszú évek óta – alternatívákat javasol a CSR helyett. Az első, hogy a jogi szabályozást kell úgy megváltoztatni, hogy a részvényesek érdeke ne legyen kiemelve a többi érdekelt, érintett érdekei közül. Ez a gazdaság társadalmi szerepének újradefiniálását jelentené azáltal, hogy eredményeit nem pusztán pénzben mérnénk a továbbiakban. A másik javaslatot a Corporation 20/20 szervezet ajánlásaira alapozza – tehát ha nem az államok, akkor valamilyen társadalmi szervezet önkéntes regulációjára van szükség (Doane, 2005, 29. o.):

1. A vállalat célja a magán érdekek közcélra való hasznosítása.
2. A vállalatoknak méltányos profitot kell biztosítaniuk részvényeseik számára, de nem a többi érintett legitim érdekeinek kárára.
3. A vállalatoknak fenntarthatóan kell működniük, hogy ne veszélyeztessék a jövő generációk lehetőségeit.

---

<sup>38</sup> Ha viszont ez lenne a helyzet, szükség van-e a „vállalatvezetés kezére”?



4. A vállalatoknak egyenlően kell megosztaniuk hasznukat azok között, akik részt vettek annak előállításában.
5. A vállalatokat részvételi alapon kell működtetni, transzparens és elszámoltatható módon.

Bármelyik javaslat megvalósításától elég távol állunk még, különösen, mert a CSR mozgalom megnyerni látszik a kormányok és a civil társadalom jóakarátát, hiszen a hamis biztonság érzetét kelti bennük, elaltatva gyanakvásunkat. Némiképp egyetért tehát az Economist felvetésével, hogy a CSR valójában csak PR fogás, de még veszélyesebbnek tartja ezt a „placebo” hatást. A CSR-ral sem teszünk igazán a rendszer megváltoztatásáért, fenntarthatóbbá tételéért, a globális problémák megoldásáért, de az, hogy azt hisszük, teszünk, veszélyesebb, mintha szembenéznénk ezzel a „nem tevéssel”.

#### ***V.3.6. CSR – három betű, négy jelentéstartalom***

Az elméletileg legkimunkáltabb és egyik legkonstruktívabb kritikát Frederick (1994, 1998, 2000) fogalmazta meg, aki a CSR fejlődését négy szintű folyamatként írja le. Írásai nagyban inspiráltak arra, hogy megkülönböztessem egymástól az eredeti értelemben vett vállalati felelősséget és a három betűs rövidítést, hiszen a különböző szinteken különböző értelmezést ad a betűknek.

1994-ben újrapiublikált, eredetileg 1978-ban megjelent írásában még csak az első két szintről ír, és reménykedik a harmadik megjelenésében – melynek reményeim szerint jelen dolgozat is részét képezi. A CSR<sub>1</sub> (corporate social responsibility) a 1960-70-es években megerősödött – valamennyire már az 1920-as években is megjelent – gondolatra utal, miszerint a vállalatoknak kötelessége a társadalmi helyzet javítása. Ebben az időben zajlottak a viták, hogy egyáltalán létezik-e ilyen felelősség, ezen kívül a felelősség tartalmára, alapvető elveire és az esetleges gazdasági-etikai átváltásokra vonatkozó kérdések merültek fel.

A CSR<sub>2</sub> jelentése corporate social responsiveness, vagyis a vállalatoknak a társadalmi nyomásra való válaszadási képességét jelöli. Míg a CSR<sub>1</sub> filozofikusabb, elméletibb, addig ez a megközelítés pragmatikus szemléletű, menedzsment eszközzé redukálva a

felelősség gondolatát. Nem az a kérdés tehát, hogy vállaljon-e felelősséget a vállalat, hanem hogy hogyan, milyen eszközök segítségével, milyen témákban vállalja azt.

A máig érezhető, ebben a dolgozatban is kritizált CSR-probléma (Frederick szavával a CSR-csapda, 2006, 259. o.) valójában az, hogy a CSR<sub>2</sub> fontosabbá vált, anélkül, hogy teljesen tisztáztuk volna a CSR<sub>1</sub> kérdéseit, legfőképpen azt, hogy mi a gazdaság szerepe a társadalomban.

A CSR<sub>3</sub> (corporate social rectitude – vagyis becsületesség) feladata ezért az lenne, hogy visszatérjen az etikai alapokhoz, és úgy segítsen a gyakorlati üzleti megvalósításban, hogy elméletileg sem felejt el tisztázni, mi a helyes cselekedet.

Későbbi írásaiban (1998, 2000, 2006) azonban ennél is továbbmegy, teljesen új értelmet adva mindhárom betűnek, beépítve elméletébe az alternatív ökonómia szemléletét. Úgy gondolja, az első három megközelítés túlságosan a vállalatokra, a mikro szintre koncentrált, ezért volt félrevezető, hiszen fontosabbnak tekintette a vállalatok életének átalakítását, mi több, megkönnyítését, mint a valódi rendszerszintű kérdések megválaszolását.

Mint Hans Jonas (Zsolnai, 2000), ő is állítja, a minden eddiginél gyorsabb technológiai, és a hozzá kapcsolódó társadalmi, intellektuális fejlődés miatt új felelősség definícióra, új üzleti etikára van szükség, mely a következő kérdésekre keresi a válaszokat (Frederick, 2000):

- Milyen az ember? Fejleszti-e a gazdaság az embert?
- Melyek a legfontosabb alapértékek? Ezek kőbe vésettek, vagy változtathatóak?
- Univerzálisak-e az értékek, vagy el kell fogadnunk a pluralizmust?
- Hogyan lehet a fenti kérdésekre adott válaszokat lefordítani a napi üzleti gyakorlatra?
- Miért nem kérdőjelezzük meg gyakrabban a technológiai újítások létjogosultságát, szükségességét, helyességét?
- Mi a gazdaság morális szerepe a geopolitikában?
- Mi a gazdaság felelőssége a környezeti állapottal kapcsolatban?

A CSR<sub>4</sub>-ben így a betűk jelentései (Frederick, 1998):

- C – Cosmos – nem vállalati, hanem világméretekben kell gondolkodnunk a gazdaság szerepéről, úgy, hogy a környezetet nem külső tényezőként vesszük figyelembe, hanem a döntések középpontjába állítjuk;
- S – Science – pozitivizmus helyett normativitásra, ezen felül interdiszciplináris megközelítésre van szükség, a társadalomtudományoknak az eddiginél jobban figyelembe kell venniük a természettudományokban megfogalmazott törvényeket, hiszen ezek a társadalomban is hatnak, a társadalom is a természet része;
- R – Religion – mivel az ember természete, hogy gondolkodik, álmodik, hogy esze mellett lelke is van, a spiritualitást nem lehet kizárni a gazdaságból sem, itt is fontosak az olyan végső kérdések, mint az élet értelme, vagy a végzet.

A betűk legújabb jelentéstartalma túlságosan nagy jelentőséget tulajdonít a CSR-nak, hiszen ha a világ problémáinak megoldása valóban a rendszerszintű tudományos és spirituális megközelítésben rejlik is, ennek vajmi kevés köze van a CSR-hoz. Ennek ellenére mint látni fogjuk, Frederick gondolatai több alternatív javaslatnál is újra megjelennek. Azért emeltem ki őket, mert nagyon frappáns és figyelemfelkeltő, ahogy az alternatív szemléletet összeköti a vállalati felelősség eddigi gyakorlatával, a CSR-ral és annak jelentésbeli változásaival. Legfontosabb üzenete, hogy az üzleti életnek vezető szerepet kell vállalnia a jelenlegi társadalmi és környezeti állapot javításában, de nem olyan értelemben, hogy a vállalatokat kell szolgálnia a változásnak, hanem hogy nekik kell legtöbbet tenniük érte.

## **VI. A 2008-as válság és a CSR kapcsolata**

2008-ban világméretű pénzügyi válság rázta meg a piacokat. Természetesen eddig is voltak válságok, de ez volt az első, mely valóban globális volt, és ahol a válság gazdasági aspektusánál, okainál fontosabbá vált a bizalom kérdése. Ezért szeretném a témát röviden megemlíteni dolgozatomban. Ez a válság ugyanis elsősorban bizalmi problémákból fakadt, illetve a bizalom hiánya miatt gyűrűzött tova és érezteti hatását napjainkban is. 2001 szeptember 11. megváltoztatta a világnak a szabadságról alkotott nézeteit, a 2008-as válság pedig hasonlóan fundamentálisan rázta meg a gazdasági, pénzügyi rendszer önkorrekciós képességébe vetett bizalmat.

A válság és társadalmi felelősség kérdéskörében több felvetést is tehetünk:

- mi okozta a válságot? pontosabban: volt-e szerepe a CSR-nak a válság előidézésében?

A pénzügyi válságot több tényező közös hatása okozta. Egyfelől a felelőtlen – még a hagyományos banküzemeltetési elveknek sem megfelelő – hitelezési politika és menedzseri fizetések. Az ügyfelek túlzott eladósodásra való hajlamát a bankoknak vissza kellett volna fogniuk ahelyett, hogy meggondolatlan és kapzsi módon (Argandona, 2009a) direkt és indirekt módon ösztönözték azt. Erre már a hagyományos kockázati értékelés is alapot adott volna, de az ügyfelek irányába hangoztatott felelősség vállalása főleg így kellett volna, hogy hasson. Az állandó növekedési kényszer így közvetlenül járult hozzá a válság bekövetkezéséhez.

Ahogy Bakan (2005) felhívta a figyelmünket, a CSR-al operáló vállalatok – jelen esetben a hitelintézetek, pénzügyi szervezetek – felelőtlen üzleti tevékenységük és rövid távú profitnövelési szándékaik álcázására, elkendőzésére használták a felelősség hangoztatását, elaltatva gyanakvásunkat.

Ráadásul a túlzottan liberalizált pénzügyi piacok az 1990-es évektől táptalajt jelentettek a „tőzsdei szerencsejátékok”-nak, az új és új instrumentumok újabb lehetőséget jelentettek a spekulációra, visszaélésekre, miközben a pénzügyi gazdaság már a reálgazdaságnál nagyobb lufivá dagadt.

A válság bebizonyította, hogy a fennálló pénzügyi rendszer nem megfelelő a globális pénzmozgások ellenőrzésére és kezelésére, a piac nem képes az önszabályozásra. Erősebb regulációra van szükség (Argandona, 2009a). Mivel a láthatatlan kéz nem bizonyult elégnek, szükség van a kormányzat kezére, de továbbmenve, a vállalatvezetés kezére is. Ha a vállalatvezetők a jövőben komolyabban veszik saját etikai normáikat, az nagyban csökkentheti egy következő válság bekövetkezési esélyét.

- nem kellett volna a CSR-nak megelőznie a bizalmi válságot?

Ha dolgozatom 2008 nyarán megírt része bizonyítást kívánt, a válság fényes bizonyítékát adta annak, hogy a CSR, a nem megfelelően értelmezett vállalati felelősség nem képes kezelni a globális kihívásokat. Ez vonatkozik a klímaválságra, de mint látható, a pénzügyi válságra is. A válság bizonyítékot szolgáltatott arra, hogy a CSR nem jelent valós felelősséget, hiszen ha a felelősség valóságos lett volna, valódi átláthatóságot és elszámoltathatóságot jelentve, nem rendülhetett volna meg ilyen mértékben a bizalom. Ezt egyébként az értékvezérelt vállalatok példája is jól mutatja: bár őket is megrázták a történetek, forgalmuk, létszámuk, tevékenységük a piaci átlagnál kisebb mértékben esett vissza. Mivel azonban a vállalatok többsége csak szépségtapaszként használta a CSR-t, az nem lehetett elég erős egy bizalmi válság megakadályozására vagy legalább enyhítésére. A válság számos oka között a felelőtlenség és a rosszul értelmezett felelősség (CSR) is ott voltak.

- hogyan hatott a válság a CSR-ra?

A válság után sokan – különösen a friedman-i gondolat követői - a CSR eltűnését jósolták, hiszen a vállalatoknak végképp nem maradt pénze az üzlethez nem kapcsolódó tevékenységekre. „Most, hogy recesszió van, végre elfelejthetjük azt a sok értelmetlenséget a CSR-ról, és visszatérhetünk a pénzcsináláshoz - ezzel a nagy port kavarával kezdődik *Stefan Stern* ez év februárjában a *Financial Times*-ben megjelent cikke.” (Tímár, 2009) Az azóta eltelt két év árnyalta a képet. A nem átgondolt, eseti adományozásra, szponzorációra, filantrópiára („jó, ha van” CSR, Thomé, 2009) költött összegek és a projektek száma valóban csökkent. A válság

hatására a cégeknek költségcsökkentéseket kellett eszközölniük, és természetesen először a járulékos, nem a fő üzlethez kapcsolódó tevékenységekhez nyúltak.

A Porter és Kramer féle stratégiai filantrópia („aktív” CSR, Thomé, 2009) csak az általános költségcsökkentés mértékében változott, hiszen ha a cég úgy kezeli a CSR-t, mint ami növeli a versenyképességet, nem érdemes teljesen leépítenie azt, legfeljebb átgondoltabb keretek között újraszervezni. Ez különösen igaz, mivel az alkalmazottak, a vevők és a piaci partnerek érzékenysége, bizalmatlansága nőtt. Bár a fogyasztók felelős termékek iránti kereslete átmenetileg csökkent, bizalmuk visszaszerzésére talán még az eddiginél is többet kell áldozni. Talán épp ezért a CSR-kommunikációra költött összegek nem csökkentek olyan mértékben, mint a teljes CSR-költségvetés. Ha a CSR és kommunikációja eleve válasz volt a társaságok legitimációs válságára, most eszköz lehet a bizalmi válságon való túllépésre is.

A válság új témákat is felvetett a CSR-ban, például a létszámleépítések kapcsán. „Ha a vállalat saját CSR elveit követve a törvényben meghatározottnál magasabb mértékű juttatásokat és az újraelhelyezkedésüket támogató szolgáltatásokat nyújt a létszámcsökkentésben érintett munkatársaknak, bebiztosíthatja, hogy konjunktúra idején könnyebben tudja visszavenni elküldött szakembereit” (Népszabadság, 2009)

Az értékvezérelt, valóban felelős vállalatok is érezték a válság hatásait, de ettől még nem változott meg alapvető üzleti, erkölcsi hozzáállásuk. Ők eddig is komolyan, az üzleti sikertől, haszontól függetlenül voltak felelősek, morális önuralmuk, belső értékeik nem csökkentek. Náluk is csökkenteni kellett a költségeket, de ezt nem elbocsátásokkal, hanem párhuzamos munkaidő-, és bércsökkentéssel, további környezeti megtakarításokkal és a vevők még magasabb szintű kiszolgálásával érték el.

Az alternatív tevékenységű vállalkozások, mint a megújuló energiákkal foglalkozók vagy a lokális tevékenységet folytatók még nyerhettek is a válsággal, hiszen tevékenységük alternatíva költsége nőtt – így az ő áraik relatíve csökkenhettek. A

Triodos Bank vagy a Co-operative Bank<sup>39</sup> például nem kényszerült hatalmas veszteségek elkönyvelésére, betétállományuk stabil és szilárd maradt.

A felmérések, kutatások nem egyértelműek a válság CSR-ra való hatásával kapcsolatban. Karaibrahimoglu (2010) szerint a Fortune 500 vállalatai között a CSR projektek száma és mértéke szignifikánsan visszaesett 2008-tól – ez jelentheti, hogy náluk nem átgondolt, csak járulékos CSR-ról volt szó. Møller (2009) szerint a csődöktől eltekintve a CSR költség nem csökkent. Egy magyar felmérés szerint a hazai cégek a válság ellenére nem kurtították meg CSR-költségvetésüket (57%-nál változatlan, 26%-uk még növelte is), a CSR fő motivációja továbbra is a cég reputációjának növelése. (Szigeti, 2009) A KPMG 2008-as globális kutatása szerint a CSR már a mainstream része volt 2008 előtt is, „a Global Fortune 250-nek közel fele ismerte fel a fenntarthatósági tényezőkben rejlő üzleti lehetőségeket, és a jelentésekben fel is tüntetik azok üzleti értékét.” Véleményük szerint így a CSR a válságból való kilábalás eszköze lehet. „A CSR nem a probléma része, sokkal inkább megoldás arra.” (Vállalkozói negyed, 2009)

Ezt a kijelentést a következő pontban megpróbálom cáfolni, illetve árnyalni.

- alkalmas lehet-e a felelősség a válságból való kilábalásra és újabb válságok megelőzésére?

A felelősségvállalás mindenképpen meggyorsíthatná a továbblépést és csökkenthetné a jövőbeni válságok esélyét – ahogy ez az első két kérdésre adott válaszokból is kiderül. Argandona (2009a) szerint mivel a válság elsősorban bizalmi, a bizalom újjáépítésével lehetne túlélni azt. Argandona igazából az etika hatását szeretné vizsgálni, bár „a CSR koncepció sokkal elfogadottabb, mint az etika, talán mert kevésbé megerőltető és vitatott” (3. o.) Leszögezi, hogy az elfogadottabb CSR a válság során bizonyította, hogy nincs ereje megakadályozni azt, ezért újradefiniálja a felelősséget. Thomé (2009, 3. o.) így fogalmaz erről: „a CSR-nak újra kell formálnia magát, hangsúlyoznia kell saját alapvető fontosságát a vállalati és piaci fenntarthatóság elérésében”.

---

<sup>39</sup> Holland és angol etika-orientált bankok, akik hitelezési politikájukban a gazdasági előtt vesznek figyelembe társadalmi és környezeti szempontokat.

A valós felelősség és társadalmi elszámoltathatóság csökkentheti a problémákat. Ez megmutatkozik az egyedi cégek esetében, és igaz lenne az egész rendszerre is. Argandona szerint a válságot megelőzni tudó felelősségnek három alapvető eleme van:

- felelősség a belső érintettek iránt,
- felelősség a külső érintettek iránt és
- a menedzserek felelőssége önmaguk iránt. Minden ember arra vágyik, hogy ha csinál valamit, azt jól csinálja. Ez a professzionális tökéletességre való törekvés belülről fakad, nem kívülről kell motiválni.

Egy ilyen típusú felelősség vállalása magában foglalja a jogi megfelelésen való túllépést, a másokra gyakorolt hatások számbavételét és a már megtett cselekedetek következményeinek őszinte elfogadását. A bizalommal teli, közjót szem előtt tartó üzleti és társadalmi klíma „olyan, mint egy légzsák a piaci karambolok idején” (Argandona, 2009b, 3. o.)

Véleményem szerint – ha a felelősségnek valóban fontos eleme az önmagunk, saját szakmaiságunk iránti tisztelet és az ehhez kapcsolódó belső motiváció – akkor a válságnak a felsoroltak mellett rendkívül fontos oka volt ennek a belső motivációnak az elnyomása. Frey-Osterloh (2005) és Goodpaster (2007) alapján a menedzserek egyéni döntéseit motiváló tényezők közül a pénzzel való külső motiváció túl erőssé vált és elnyomta az egészséges, minden emberben meglévő tisztességre, prudenciára való törekvést. Ha a válság hatására a menedzseri fizetések csökkentek, a pénzügyi felelőtlenség hatásai csökkentették a túlzott kockázatvállalást és az érték-vezérelt vállalkozások talpon bírtak maradni, az nem feltétlenül negatív, ráadásul egy nagyon fontos tanulság levonására ad alkalmat.

Bár az etika nem minden esetben nyerő stratégia, nem is vesztes – ld. a második kutatás eredményeinél. Bár a nyereségek egy részéről le kell mondani, de a bizalom általános megingásához kapcsolódó veszteségek sem jelentkeznek olyan drasztikusan, ha komolyan vesszük a felelősséget és nem csak marketing célokra használjuk azt.



## **VII. Alternatív lehetőségek a vállalati felelősség vállalására**

Folytatva a CSR lehetséges alternatíváinak kutatását, az alábbi megközelítéseket érdemes kiemelni. A kategóriák nem átfedés-mentesek, és a javasolt megoldási módok nem is feltétlenül zárják ki egymást, sokkal inkább egymásra épülnek, kiegészítik egymást. Ezt jelzi az is, hogy gyakran egy-egy szerzőt több álláspont kifejtésénél is említtek.

Az alternatívák közül a leginkább gyakorlati szemléletű az első, ezért is van, hogy erre alapulva végeztük a második kutatást. A többi megközelítés inkább különböző elméleti megfontolásokat taglal, így tulajdonképpen bármelyiknek a gondolataira építve elképzelhető a gyakorlati értékvezérelt vállalatvezetés. Van vállalkozó, aki azért választja a hagyományos helyett ezt az utat, mert elkötelezett a természeti környezet iránt, vannak, akik a fenntarthatóság elvének gyakorlati megvalósítási lehetőségeit keresik, vannak, akik szerint a lokalizálás az elsődleges feladat a globális viszonyok között. Kutatásunk során többször találkoztunk olyan vállalkozókkal is, akik vallási, vagy egyéb spirituális indíttatásból választottak alternatív utat.

Mivel dolgozatom témája a CSR-nak az értékvezérelt vállalatvezetés általi meghaladása, a többi alternatívát rövidebben, a teljesség igénye nélkül ismertetem.

### **VII.1. Értékvezérelt vállalatvezetés – a szemlélet alternatív elnevezései: alternatív kapitalisták, másért vállalkozók**

Az értékvezérelt vállalatvezetés az alternatív ökonómia elveinek gyakorlati megvalósítása a fennálló rendszer forradalmi, radikális megváltoztatása nélkül, ahol a vállalatok, mint a változás vezetői jelennek meg a társadalmi és környezeti állapot inkrementális, lépcsőről-lépésre történő javítása, mint végső cél érdekében.

Az értékvezérelt vállalatvezetést (values-based vagy values-driven management) mindenképpen meg kell különböztetnünk az értékközpontú vezetéstől (value-based management).

Az értékközpontú vezetés elméleti háttérét a tulajdonosi érték-szemlélet adja, amely kimondja, hogy a vállalat elsősleges célja: „tulajdonosi értéket teremteni törvényes és tisztességes módszerekkel.”(Rappaport, 2002, 19. o.)

Az értékvezérelt vállalatvezetés ennél tovább megy, „módszertanilag is jelentősen eltér a gazdálkodásban jelenleg általánosan elfogadott és alkalmazott gondolkodási sablonoktól, modellektől.” (Angyal, 2005, 3. o.)

Fontos kérdés tehát az érték, a hozam definíciója, felfogása is. Míg a hagyományos gazdálkodásban csak a pénzben mérhető, gazdasági értéket veszi számításba, ez a szemlélet elismeri, hogy léteznek olyan közvetlenül nem mérhető, minőségi tulajdonságok is, melyek mérhetetlenségük ellenére értékelhetőek, és szerepet is játszanak a vállalat értékében (Angyal, 2005). „Ajándékozni mindenképpen nemes cselekedet. Jobban érzed magad tőle, és ha jobban érzed magad, akkor lelkiileg is jobban vagy. Ne értsd félre: én ezt magamért teszem” (Roddick-Miller b, in Pataki-Radácsi, 2000, 235. o.)

Az értékvezérelt vállalkozók közös jellemzője, hogy nem közgazdasági kalkulus, de erkölcsi választás alapján döntenek el, hogy nem csak üzleti sikerért, de az érintettek jólétéért is fognak dolgozni. Ezért vállalkozói tevékenységük során meghatározó identitásuk, a vállalat igazán addig tudja megőrizni igazi arcát, amíg tulajdonosi kontrollját az alapítók vagy leszármazottaik gyakorolják. Szintén fontos közös vonás, hogy nem akarják rögtön radikálisan megváltoztatni a fennálló gazdálkodási rendszert, a kapitalista szabadpiacot (Pataki-Radácsi, 2000), de felismerik, hogy az nem létezhet piaci kudarcok nélkül („felvilágosult kapitalizmus”). Egyfelől ezeknek a kudarcoknak a megelőzésére és orvoslására, másfelől, mert emberként szeretünk közösséghez tartozni – ez a természetes, hiszen az ember társas lény – a vállalat számára is fontos a közösség életében való aktív bekapcsolódás, részvétel<sup>40</sup>. Ezek a vállalatok és vezetőik élvezik a verseny játékát, de ezen kívül érzik az együttműködés felelősségét is (Pataki-Radácsi, 2000).

---

<sup>40</sup> A Polányi féle társadalmi beágyazottság

A profit termelése így fontos, de nem önmagában vett célként, hanem a vállalat tisztességes továbbélése, társadalmi szerepének fenntartása eszközeként. „A vállalat csak eszköz. Fel lehet használni az élet minőségének javítása vagy a vállalat szűken értelmezett önérdeke, a haszonmaximalizálás érdekében” (Cohen-Greenfield in Pataki-Radácsi, 2000, 162. o.). Ez általában a vállalat alapításától jellemző, így az értékvezéreltség a tevékenység alapja<sup>41</sup>, nem később rakódik rá vagy hozzá, mint a CSR esetében – a vállalat nem csak jótékonykodik, hanem napi cselekvésébe építi be a társadalom számára hasznos cselekedeteket. Ez az, ami az értékvezérelt vállalatok legfontosabb megkülönböztető sajátossága. Egy ilyen rendszerben elkerülhető a Goodpaster (2007) féle teleopátia, hiszen a vállalkozó nem egyetlen célért, de több és mélyebb célok között egyensúlyozva, mindenki számára elfogadható megoldásokért fáradozik.

A vállalkozó több rétegű motiváltsága eredményezi, hogy a vállalat is több dimenzióban méri sikerességét. A Ben&Jerry's alapítói így vallanak elkötelezettségükről: „olyan vállalatot akartunk építeni, amire büszkék lehetünk” (Cohen-Greenfield in Pataki-Radácsi, 2000, 157. o.). Újra felfedezték tehát a vállalkozás szó igazi gyökerét: „Az üzlet fő célja az értékteremtés” (Cohen-Warwick, 2006, xvii. o.). Ebbe beletartozik az üzleti siker is, de az magában korántsem biztosít büszkeséget, elégedettséget, önkifejezési lehetőséget.

Elkötelezettségük egyfelől abból fakad, hogy felismerték, a vállalatnak hatása, így felelőssége van mások felé, másfelől abból, hogy nem is tudnának elképzelni másfajta működést: mivel a vállalat a társadalomban, a társadalomnak köszönhetően létezik, természetes, hogy megpróbál részt venni a társadalom problémáinak megoldásában. A társadalomban létező kölcsönös függések miatt, melyek az élet értelmét adják, „...ha hiszünk az erkölcsben, akkor valójában nincs választásunk” (Chappell in Pataki-Radácsi, 2000, 193. o.) A racionalitás és a respektus mellett tehát fontos a Frank (2004) által oly fontosnak tartott érzelmi elkötelezettség is, mely meghatározza a vállalkozás alapját képező értékeket.

A környezet, mint érintett szerepét döntéseik során meghatározza a mélyökológiai hozzáállás, a fogyasztókat partnernek tekintik, és még nevelésüktől sem riadnak vissza

---

<sup>41</sup> O'Toole (in Pataki-Radácsi, 2000) szerint valójában maguk az értékek ezen vállalatok legfontosabb termékei

(felvilágosítás egészséges életmódról, környezeti és társadalmi problémákról), ugyanez jellemző a többi üzleti partnerrel való bánásmódra is. A kapcsolatok viszonyosságon alapulnak, a partnerek „szeretik azt az érzést, amit a velünk való üzleti kapcsolat kelt bennük” (Cohen-Greenfield in Pataki-Radácsi, 2000, 158. o.), ez képezi a hosszútávú, bizalmi kapcsolatok, a kölcsönösen gyümölcsöző megoldások alapját, és a vállalat és érintettjei egymást erősítő erkölcsi fejlődését. Ezt a tovagyűrűző és kétirányú hatást írja le Chappell (in Pataki-Radácsi, 2000, 198. o.) úgy, hogy „a jószág jószágot szül”.

Az alkalmazottakkal való kapcsolatban fontosak az etikai intézmények – akkor is, ha esetleg nincsenek papírra vetve – melyek kijelölik azt a morális teret, „amelyen túl a vállalat semmilyen nyereség érdekében nem merészkedik”. (Pataki-Radácsi, 2000, 27. o.)

Az, hogy mi a köz érdeke, tapasztalatokra támaszkodva többé-kevésbé megmondható, de konkrét esetekben természetesen azon múlik, mit szeretnének az érintettek. Ezt viszont a vállalat nem tudja kitalálni, így élő és intenzív kapcsolatokat tart fenn érintettjeivel – nem manipulálja őket, nem erőlteti rájuk saját ízlését. Ezt Anita Roddick (Roddick-Miller a, in Pataki-Radácsi, 2000) mind a fogyasztókkal, mind az alkalmazottakkal, mind a helyi közösségekkel kapcsolatban hangsúlyozza. A különböző érdekek figyelembevétele sokszor azért is nehéz, mert nagyon eltér a vállalkozó és az érintettek élethelyzete, kulturális környezete. Egy jómódú embernek sokszor felfoghatatlanok például a szegényebbek problémái. „Számomra nem kétséges, hogy a gazdagság romboló...Semlegesítenünk kell a gazdagság romboló hatását azzal, hogy pozitív lépéseket teszünk a vállalat emberi és gondoskodó oldalának megtartásáért.” (Roddick-Miller a, in Pataki-Radácsi, 2000, 143. o.)

A „vállalkozó” és a „vállalat” fogalmak esetükben sokszor egybefolynak, hiszen a vállalkozó személyes értékviselkedései határozzák meg a vállalat értékeit, küldetését. Ez néha feszültséget okoz az alkalmazottaknál, hiszen a megvalósítás szempontjából elengedhetetlen, hogy az alkalmazottak is azonosuljanak a vállalt és követett értékekkel. Ahogy már említettem, hosszútávon az egyéni etika meghatározza a szervezetit, és ugyanez a hatás visszafelé is érvényes, így a kezdeti vezetői értékmeghatározás után fontos a vállalati etika szerves, minden alkalmazott bevonásával történő továbbfejlesztése, továbbfejlődése. Ennek egyik eszköze a vállalati adományozás,

jótékonykodás (Cohen-Warwick, 2006), melyet sokszor lenézünk a CSR tevékenységek között. Bár tény, hogy magában nem elegendő, a közös értékek kifejezésének, megélésének eszköze lehet, mely alapot ad a mélyebb felelősségvállalásnak.

Mégis, a vállalkozás bázisa a vállalkozó személye és bátorsága, hogy nem csak a fennálló gazdasági, gyakorlati gondolkodással, de a közgazdaság tudományának fő állításaival is mer szembe menni. „A tudomány fő áramának ellenállni ... az erkölcsi állhatatosság legmélyebb tartalékait követeli meg” (O’Toole in Pataki-Radácsi, 2000, 50. o.). Az értékvezérelt vállalkozók a legtöbbször karizmatikus vezetők, akik saját példájukkal inspirálják, motiválják az alkalmazottakat, bátorítják a kreativitást és az önálló kezdeményezéseket.<sup>42</sup>

Természetesen az értékvezérelt vállalatoknak is sok fajtája létezhet (Cohen-Warwick, 2006, xix. o.). Vannak, akik az alaptevékenységre helyezik a hangsúlyt, és olyan termékeket állítanak elő, szolgáltatásokat nyújtanak, melyek elősegítik az életminőség javulását (második kutatásunkból példa erre a Raiffeisen Energiaszolgáltató Kft vagy a Galgahévízi ökofalu). Mások a nem kifejezetten kedvező (de kifejezetten nem ártó!) termékek és szolgáltatások értékesítéséből származó profit jelentős részét fordítják társadalmi vagy környezeti célokra (például a Proactive Management Cluster tagjai). A többiek az igazán felelős üzleti gyakorlatukkal vívják ki a fogyasztók, partnerek megbecsülését (ilyen az Ostorházi Bevonattechnikai Kft). Ezek a halmazok nem átfedésmentesek, sőt jellemzően az egyik kritérium szerint értékvezérelt vállalat a másik két tulajdonságban is az élenjárók közé tartozik.

Kérdés, mi legyen a környezetileg vagy társadalmilag kifejezetten ártalmas termékek, szolgáltatások előállítóival (ők az SRI alapok által „bűnös”-nek kikiáltott iparágak). Nos az ő számukra az értékvezérelt vállalatvezetés útja valószínűleg járhatatlan, hiszen „a cég alaptevékenysége, a fő termék vagy szolgáltatás sokat nyom a latba, egyfajta „vétójoggal” bír atekintetben, hogy valóban felelősnek tarthatjuk-e a vállalatot” (Tóth, 2007, 76. o.).

---

<sup>42</sup> Az értékvezérelt vállalkozónak „arca” van, hangsúlyozta dr. Béres József a második kutatás során, tehát nem bújhat el, mindig vállalnia kell a felelősséget. Ez a kisvállalkozásoknak természetes sajátossága, de egy nagyobb cég esetében erkölcsi választás kérdése, hogy így működik-e.

Ahogy a felelősség szintjeinél is hangsúlyoztam, nem csak a legfelső szinten felelős, szinte „tökéletes” vállalatok lehetnek felelősek, értékvezéreltek. Mi több, ideális vállalat nem is létezik, létezhet. Mivel azonban meglátásom szerint a valóságban nem létezhet semleges hozzáállás, az olyan vállalatok, akik azt gondolják, hogy elég egyszerűen „nem ártani”, valójában félrevezetik saját magukat – és érintettjeiket is. Valamiféle erkölcsi alapállás, elkötelezettség és figyelem feltétele annak, hogy a vállalat értékvezérelt lehessen – legyen szó kis helyi vállalkozóról, vagy egy közepes méretű magánvállalatról. Ennek fő oka, hogy a mainstream elveinek megfelelően működő vállalatok nem figyelnek az érintettekre gyakorolt hatásaikra, és a nem szokásos, nem mindennapos viselkedés elvész a tömegben, ha nem alapszik tudatosságon.

#### ***VII.1.1. Az értékvezérelt vállalatvezetés öt pontja***

Cohen és Warwick (2006) szerint az értékvezérelt vállalatvezetés az alábbi öt pontban gondolkodva ragadható, érthető meg igazán<sup>43</sup>

##### *VII.1.1.1. kapcsolat az alkalmazottakkal*

A hagyományos munkát-bérért szemlélet helyett (melyet már a HR-szemlélet is meghaladott, ha az elvek megvalósulása nem is mindig tökéletes) figyelembe kell venni, hogy az alkalmazott és a vállalat olyan anyagilag nem vagy nehezen kifejezhető javakkal látják el egymást, melyek mindkettejük számára fontos értékforrások. Ez alapot ad egymást gerjesztő szakmai, társadalmi és etikai fejlődésükhöz. A kapcsolat alapja azonban, hogy a vállalat anyagilag se legyen szűkmarkú: biztosítson az alkalmazottak számára olyan bért, melyből adócsalás és egyéb tisztességtelen eszközök igénybe vétele nélkül is meg tudnak élni. Továbbmenve az sem mellékes, mekkora a különbség a cégnél legkevesebbet és legtöbbit kereső személy fizetése között. Cohen-ék szerint egy 5-ös, 7-es szorzó még elfogadható (34. o.), de ennél nagyobb különbség sem gazdaságilag, sem erkölcsileg nem indokolható, sőt káros hatású.

---

<sup>43</sup> Valójában a számukra legfontosabb 5 érintett-csoport kiemelt kezeléséről van szó. Természetesen elképzelhető, hogy más vállalkozók vagy szerzők más csoportokat választanának ki legfontosabbnak, gyakorlati üzleti működésük során számukra ezek a kapcsolatok bizonyultak a legfontosabbnak, legkritikusabbnak, leghangsúlyosabbnak.

#### *VII.1.1.2. kapcsolat a beszállítókkal*

Ugyanígy az értéklánc többi szereplője is olyan innovatív megoldások, ötletek, piaci és emberi tudás hordozói lehetnek, ezért fontos, hogy a vállalatéhoz hasonló elveket valljanak. Ellenkező esetben az értékteremtés forrása „bepiszkolódik”, amely elveszi a vállalkozás hitelességét, lényegét, értelmét.

#### *VII.1.1.3. kapcsolat a fogyasztókkal*

A fogyasztók vásárlási döntéseit az áron kívül sok egyéb dolog, többek között a vállalattal vagy termékeivel szembeni szimpátia is meghatározza, ez különösen igaz, ha nem sok kicsi, de több nagy vevővel állunk kapcsolatban, akik valóban belelátnak a vállalati működésbe<sup>44</sup>. Ugyanilyen hatású, ha niche-piacon tevékenykedünk, ahol kifejezetten elkötelezett fogyasztók állnak kapcsolatban a vállalattal. A fogyasztók egyben a legjobb tanítók is: az általuk vallott és követett értékek tiszteletét piaci erejüknel fogva el tudják érni a vállalatoknál is. A fogyasztók így nevelni tudják a vállalatokat, de persze ha nem elég elkötelezettek, a hatásirány meg is fordulhat: a vállalat nem csak az értékláncban előtte helyet foglalókra, de az utána következőkre is hathat: felvilágosíthatja, informálhatja őket környezeti vagy társadalmi problémákról, értékekről, megoldási lehetőségekről. A kölcsönös nevelésnek, fejlődésnek előfeltétele a folyamatos, aktív kapcsolattartás, kommunikáció, az átláthatóság és elszámoltathatóság.

#### *VII.1.1.4. kapcsolat a helyi közösséggel, a szélesebb társadalommal*

Az értékvezérelt vállalatok a társadalom aktív tagjaként vállalják a fejlesztési feladatokban való részvételt, üzleti kapcsolataik kiépítése során pedig nem csak a költséget, minőséget és elérhetőséget, de a társadalomra gyakorolt hatást is figyelembe veszik. Céljuk egy élőbb (és élhetőbb), aktívabb közösség elérése, így elsősorban a lokális környezet érdekeire figyelnek. Ebbe beletartozik a helyi vállalatok közötti hálózat-építés, a lakosság nevelése környezetvédelmi és társadalmi kérdésekben, továbbá a lokális gazdaság önellátásának fokozása, hogy a helyi gazdaság a helyi társadalomnak teremtsen hasznot, értéket.

---

<sup>44</sup> Ilyen esetekben az is előfordulhat, hogy nincs is szükség marketingre, hiszen a fogyasztók egymásnak ajánlják a céget.

#### *VII.1.1.5. kapcsolat a környezettel*

Minden vállalat erőforrásokat vesz el a környezettől, a termelési folyamat végén hulladékot bocsát ki, ráadásul szerkezeti változásokat is előidéz a természetben. Nem mindegy azonban, kinek mekkora az ökológiai lábnyoma, hogy mennyire terheli tevékenységével mindannyiunk életterét. Az értékvezérelt vállalkozások ezen felelősség miatt – és nem csak a potenciálisan elérhető költségmegtakarítás okán – törekszenek ökológiai hatásuk csökkentésére. Ehhez figyelni kell az emberek és áruk szállítására, az utazás alternatívájaként érdemes igénybe venni a modern technika lehetőségeit (Internet, videó-konferencia stb.), az egyéni közlekedés helyett lehetőséget kell teremteni a tömegközlekedésre. Figyelni kell az energia-, víz-, és egyéb anyagfelhasználásra az irodák építésénél<sup>45</sup> és napi használatánál, de még az elfogyasztott ételekre is. A szerzők a Natural Step négy fenntarthatósági elvének tiszteletben tartását javasolják (124-125. o.):

- megújuló energiaforrások és nem toxikus, újrahasználható anyagok használata;
- biológiailag lebomló adalékok alkalmazása;
- talaj-, víz-, és levegőminőség védelem;
- fogyasztás visszafogása.

#### ***VII.1.2. Értékvezérelt vállalatvezetés – miért?***

Cohen és Warwick (2006) állítják, hogy hosszú távon létezik az üzleti érdek: a valódi felelősség, mely bizalmat teremt és tart fenn a vállalat és érintettjei között, kifizetődik. A hatás nem feltétlenül közvetlen, forrása lehet az is, hogy a menedzsment több információra figyelve, felvilágosultabban, adaptívabban gondolkodik, ezért a vállalat magasabb színvonalon menedzselt.

---

<sup>45</sup> A lehetséges építészeti megoldások sokféleségét mutatja be a William McDonough és Michael Braungart (2007) *Bölcsőtől a bölcsőig* c. könyve.



Ezen felül az értékvezérelt vállalatvezetés 10 okát sorolják fel – ezek azok az érvek, melyek miatt a profit ígérete mellett valakiből vállalkozó lesz, melyek miatt érdemes személyes értékeinket az üzletbe is bevinni<sup>46</sup> (Cohen-Warwick, 2006, 13. o.):

- szenvedélyes elkötelezettség munka és fogyasztók iránt;
- munka és magánélet egyensúlyának megteremtése;
- hosszútávon fenntartható vállalati működés;
- családias hangulat, alkalmazottak egyenlő módon való kezelése;
- lojalitás, stabil alap a vállalati működéshez;
- meggyőződés, miszerint a profit egyenlőtlen elosztása nem helyes;
- az alkalmazottaknak élmény-teli munka nyújtására vonatkozó akarat;
- a szerencse, jólét megosztására való késztetés;
- a közösség számára értelmes, gyümölcsöző tevékenység folytatásának lehetősége;
- meggyőződés, hogy a vállalatoknak részt kell venniük a környezeti problémák megoldásában.

Fontos elméleti és gyakorlati kérdés, hogy egy már meglévő vállalat – főként egy globális nagyvállalat – átalakíthatja-e működését úgy, hogy az valóban értékvezérelt vállalkozás lehessen. Az eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján fontos feltétele az értékek megőrzésének a családi tulajdon - vagy legalábbis zártkörű működés – és ezzel együtt a kezelhető, kis vagy közepes vállalatméret. A magántulajdon ad lehetőséget arra, hogy ezek a vállalatok ne az általános elfogadott, a profitot elsődlegesen fontosnak tartó üzleti koncepció alapján működjenek (Cohen-Warwick, 2006. xxi. o.) Az olyan vállalatok, mint a Body Shop, a Ben&Jerry's vagy a Tom's of Maine mára multinacionális nagyvállalatok kezébe kerültek, és ez profiljuk, értékeik részbeni megváltozásával járt. Így úgy tűnik, ez a vállalkozási módszer csak bizonyos korlátokkal működik. Ezek alapja elsősorban az emberi tényező: csak bizonyos méret alatt tartható fent az egységes vállalati kultúra és biztosítható, hogy az alkalmazottak is magukénak érezzék a vállalati értékeket. Ha viszont az alapítók és leszármazottaik elfogadják ezeket a korlátokat, és nem akarnak túl nagyra növekedni – és ha a

---

<sup>46</sup> Ezzel tagadják, hogy csupán az üzleti érdek elegendő alap lenne a felelős vállalatvezetéshez.

nagyvállalatok nem akarják feltétlenül bekebelezni őket – az értékvezérelt vállalkozás fenntartható, ahogy azt második kutatásunk vállalatai is vallják és bizonyítják.

Kutatásunknak épp az volt az elsődleges célja, hogy bizonyítsuk, nem csak a nálunk gazdagabb országokban lehet ilyen vállalkozókat találni. Lehet, hogy a magyar értékvezéreltek nem olyan híresek, mint az előbb említett vállalkozók, és biztos, hogy sokukhoz nem jutottunk el kérdéseinkkel, de példájuk bizonyíték arra, hogy erős versenyhelyzetben is fenntartható az értékvezérelt gazdasági tevékenység.

### ***VII.1.3. Tovább lépés a radikális változtatás irányába***

Az egész gazdasági rendszer fenntarthatóbbá tétele érdekében természetesen ennél tovább is kell lépni, ahogy ezt a gyakorló értékvezérelt vállalkozók is hangsúlyozzák. Végző soron újra kell definiálnunk a gazdaság társadalmi szerepét, az alternatív ökönomia ajánlásai szerint (ld. előbb Polányi, Allinson)

Zsolnai László (2004) is egy új kapitalizmus alapjainak letételét látja szükségesnek, melynek alapvető fontosságú eleme a morális megújulás. „A modern kapitalizmus kiágyazódott a társadalom kulturális és társadalmi normáiból, sőt legyűrte azokat.” (Zsolnai, 2004a, 49. o.) A sajnálatosan elterjedt piaci fundamentalizmus szerint minden érték piaci értékke redukálható, amely szemlélet tarthatatlan.<sup>47</sup>

„Az üzletembereknek vagy annak kell szentelniük magukat, hogy a gazdaságot helyreállító vállalkozássá alakítják át, vagy egy temetkezési vállalkozó kezére bízhatják a társadalmat...Tehetségünk és képességünk egyaránt megvan arra, hogy egy, a mostanitól jelentősen eltérő, új gazdaságot teremtsünk.” (Hawken in Pataki-Radácsi, 2000, 108. o.) Ennek az új gazdaságnak az értékei az ökoszisztéma helyreállítása, a környezet megóvása, az innováció, a prosperitás, az értelmes munka és a valódi biztonság.

---

<sup>47</sup> Hasonlóképpen figyelmeztet Soros György a Globális kapitalizmus válsága c. könyvében (1999) és egyéb írásaiban. Ha a pénzügyi piacok egyik legjelentősebb ismerője válságot látott, talán érdemes lett volna hallgatni rá. Habár a válság 2008-ig váratott magára, mindannyian érezzük negatív hatásait.

Már említettem, hogy a vállalatok erkölcsi fejlődését sokan a gyermekből felnőtté fejlődéshez, éréshöz hasonlítják. Hawken azt állítja, hogy nem csak az egyes vállalat, de az egész gazdasági rendszer is fejlődhet: lehet, hogy a kizsákmányolás és pusztítás ma az üzlet velejárója, de ez nem jelenti azt, hogy a jövőben is annak kell lennie. Bizonyítékként említi a középkorú üzletemberek lelki krízisét, amely azt mutatja, hogy még a gazdasági élet szereplői sem tartják megfelelőnek a rendszert. „Az üzlet a probléma része, ezért a megoldása része is kell, hogy legyen.” (Hawken in Pataki-Radácsi, 2000, 130. o.)

Ben Cohen és Jerry Greenfield (in Pataki-Radácsi, 2000) is hangsúlyozza, hogy igazi változáshoz tovább kell lépni az üzleti élet jelenleg fennálló paradigmáin. Véleményük szerint az értékvezérelt vállalatvezetés éppen ebben több és más, mint a CSR: célja nem a haszonmaximalizálás, hanem a gazdaság mélyebb társadalmi szerepének betöltése. A társadalmi érték forrása itt nem az árbevétel bizonyos százaléka, hanem a vállalat teljes működése.

„Ma már teljesen tisztán látom: az üzlet végső célja nem a profit. A nyereség pusztán eszköze annak a végső célkitűzésnek, hogy biztosítsuk az emberi lények és családjaik egészségét és méltóságát, a közösség törekvéseit és a környezet egészségét – a közjót. Ha levegőnk, közösségeink és az emberek szennyezettek, hogyan prosperálhatnak üzleti vállalkozásaink? A vállalatok vezetőinek föl kell ismerniük azt a hatalmas erőt, ami hatékonyságunk és pénzáramunk megsegítésére fordításában rejlik. A világ megváltozott. Az üzletnek is meg kell változnia. Újfajta kapitalizmust kell teremtenünk – olyat, amelynek szíve és lelke van.” (Chappell in Pataki-Radácsi, 2000, 189. o.). Természetesen nem kell eldobnunk a közgazdaságtan kétségtelenül hasznos tudását, az újfajta kapitalizmus „az üzleti tevékenység folytatásának olyan módja, amely továbbra is tud elemezni és stratégiákat követni, de a közjót mindig szem előtt tartja” (Chappell in Pataki-Radácsi, 2000, 204. o.).

## **VII.2. A Valóban Felelős Vállalat**

Az előző koncepcióhoz hasonló, mégis tömörsége és világossága miatt külön kiemelendő Tóth Gergely elméleti alapvetése. Szerinte a felelősséget komolyan vevő, a

CSR-on túllépő, „Valóban felelős vállalat”-nak öt ismervét sorolhatjuk fel (Tóth, 2007, 65-82. o.).

1. Minthogy a környezetszennyezés egyik számottevő forrása a közlekedés (légszennyező-anyagok esetében 50-60%-ban felelős a kibocsátásért), a szállítási teher minimalizálandó. Ez egyrészt csökkenti a környezeti terhelést, másrészt erősíti a lokális piacokat, így javítja a helyi közösségek életét és kapcsolatait.
2. A modern világ egyik legnagyobb problémája, hogy a gazdasági fejlődés nem hogy nem csökkentette, de növelte a szegények számát és elmélyítette szegénységüket. Bár a vállalkozások fő célja nem az igazságtalanság csökkentése, semmiképp sem szabad növelniük azt. Saját eszközeik erre a méltányos bérezés és munkakörülmények biztosítása, valamint a méltányos kereskedelem. (Ez talán ellentmondani látszik az első elvnek, hiszen a méltányos kereskedelem keretében beszerzett árukat - pl. banán, tea, kávé, kakaó, csokoládé stb. - hagyományosan messziről, más földrészekről szállítják a fejlett világba. Ilyen értelemben az első elv megengedő, hiszen különösen indokolt esetben – ti. hogy ezek a dolgok Európában vagy Amerikában nem teremnek meg – a távoli szállítás nem tiltott. Vannak azonban olyan fogyasztói mozgalmak, amelyek az ezekről a termékekről való lemondást szorgalmazzák, éppen a hatalmas szállítási terhelés miatt. Az egyéni és vállalati fogyasztók elkötelezettségén és döntésén múlik tehát, hajlandóak-e megtenni ezt. Amennyiben nem tudnak lemondani ezekről a termékekről, legalább érdemes szimbolikusan közelebb hozniuk magukhoz azok termelőit azzal, hogy méltányos megélhetést biztosítanak nekik a kereskedelmi módszer tudatos megválasztásával.)
3. A gazdaságosság nem elsődleges, csak eszköz a fontosabb célok eléréséhez. Nem hajthatjuk tehát túl a gazdasági gépezetet, meg kell különböztetnünk az egészséges gazdaságosságot és az azt mindenek fölélti célnak tekintő és bármilyen érték kárára növelendő ökonomizmust. Utóbbit tudatosan és minden döntésünk során el kell kerülni.
4. A valóban felelős vállalat célja az optimális méret elérése és megtartása, nem a feltétlen és állandó növekedés. A jövedelmet sem kell állandóan növelni, elég megtartani annak optimális nagyságát (ld. a GDP állandó növelési kényszere).

Ahogy már említettem, bizonyos vállalatméret fölött az emberi tényező miatt a vállalati kultúra nem fenntartható, nem biztosítható a folyamatos erkölcsi és emberi megújulás és az értékek elsajátítása. Ráadásul a túlzott növekedés pótlólagos tőkebevonást igényel, így megszűnik a magántulajdon, ami mint már szintén említettem biztosítéka a mainstream piactól való viszonylagos függetlenségnek, mivel lehetőséget biztosít, hogy adott esetben „nem”-et mondjunk.

5. Végül de leginkább maga az üzlet tárgya, az előállított termék vagy szolgáltatás kerül górcső alá. Amennyiben az felesleges, vagy akár romboló a világra, az emberekre vagy a környezetre nézve, a vállalat nem lehet valóban felelős (ld. már említett vétőjog). „Nem minden jó, amit szabad.” (Tóth, 2007, 66. o.) A mainstream gondolkodással szemben a szükségletek mesterséges teremtése ártó, a valódi igényeket kell kielégíteni gazdaságos, ugyanakkor etikus módon. Természetesen felmerülhet a kérdés, ki dönti el, mely termék vagy szolgáltatás etikátlan vagy felesleges. Láthattuk, hogy az SRI alapok kiválasztási módszerei sem egységesek. Mégis ha körülnézünk a boltokban, rengeteg olyan terméket látunk, amelyet tényleg nem kellene gyártani, árulni, hiszen testileg-szellemileg rombolóak lehetnek, vagy éppen nincs rájuk valós szükséglet. Bár nem minden termék esetén értünk egyet, sokat találhatunk, amelyek egyértelműen etikátlanok – rosszak vagy feleslegesek.

### **VII.3. Környezeti etika, mély ökológia, biocentrikusság**

Ezen holisztikus szemlélet szerint az emberi közösség a természet integráns részét képezi; az emberen kívüli természetnek is van saját, belső értéke. (Shrivastava, 1995, idézi Matolay-Petheő-Pataki, 2007) A CSR legnagyobb hibája az elmélet szerint ugyanis antropocentrikussága, mely meggátolja a valódi változást. Ezt az elméletet támasztják alá a környezeti etika három szintjén megfogalmazott nézetek.

Az egyed szintjén Peter Singer (Molnár in Fekete, 2004), az érzőképesesség alapú etika megfogalmazója szerint azért tulajdonítunk erkölcsi státuszt az embereknek, mert az emberek érzőképességgel rendelkeznek, azaz képesek fájdalmat érezni. Érzőképességgel azonban az állatok is rendelkeznek, mivel ők is képesek fájdalmat érezni; következésképpen az állatoknak is erkölcsi státuszt kell tulajdonítanunk. Ha egy

lény szenved, akkor azt morálisan tekintetbe kell vennünk. Ez az érvelés jelentős eszközt ad az állatvédők kezébe, amikor azok az állatokat meg akarják védeni a felesleges szenvedésektől. Ilyen például az a nagyszámú állatkísérlet, amit a kozmetikai cégek végeznek, vagy a sok felesleges szenvedést okozó nagyüzemi állattartás. Singer szerint érzőkéességük miatt az állatoknak természetes életkörülményeket és fájdalommentes létezést kell biztosítanunk.

A biocentrikus megközelítés ennél tovább megy: a morális státusz alapját nem a szenvedőkéesség, hanem maga az élet, annak értéke adja – ezzel a növényeket is beveszi a tiszteletben tartandó lények közé. Ez azonban még mindig nem elégséges ahhoz, hogy a nagyobb élő egységek, rendszerek, az ökoszisztémák szintjén beszéljünk a környezeti problémákról.

Aldo Leopold (Molnár in Fekete, 2004) épp ezen a szinten, az ökoszisztémák szintjén fogalmazta meg etikai nézeteit. Megállapítja, hogy nincs olyan etika, amely az embernek a földhöz, és az azon élő állatokhoz és növényekhez fűződő viszonyát szabályozná, a földhöz való viszonyunk szigorúan gazdasági: csak jogokat tartalmaz, kötelességeket nem. Pedig az ember a természeti lények között nem kitüntetett szerepű, akkor sem, ha képes a többi lény saját javára való használatára. Az ökoszisztéma etika lényege, hogy a földre és a rajta élőkre is ki kell terjesztenünk a morális közösség határait, és tevékenységeink során tiszteletben kell tartanunk, meg kell őriznünk az ökoszisztémák szépségét, stabilitását, integritását.

James Lovelock (1990) Gaia-elméletében még egy szinttel feljebb lép, állítása szerint a Föld egy szuperorganizmus, hiszen maga is élő rendszer, ezért tiszteletben kell tartanunk globális mintázatait és mechanizmusait. Ezzel szemben olyan globális katasztrófákat idézünk elő, mint a klímaváltozás és a biodiverzitás állandó és rohamos csökkenése.

A Naess által megfogalmazott sekély – mély ökológiai megkülönböztetést már említettem, most csak annyiban utalnék vissza rá, hogy az nem biocentrikus, hanem ökocentrikus elmélet, tehát szintén nem az egyed, hanem az élő rendszerek szintjén vizsgálja az ember és a természet között fennálló kapcsolatot, és annak javítási lehetőségeit és szükségességét.

Naess (idézi Molnár, 2004) szerint a gazdasági növekedés alapvető hibája, hogy nem veszi tekintetbe a nem-piaci értékeket: sem az ökológiai, sem más értékeket. Ezért érdemes megkülönböztetnünk egymástól a növekedést és a fejlődést – a mennyiségi és a minőségi változásokat, hogy kijavíthassuk a GDP számítás hibáit<sup>48</sup>.

Schumacher (1991) azt írja a gazdasági növekedésről „A kicsi szép” című napjainkban egyre többet hivatkozott művében: „Ha például egyszer a közgazdaságtan tisztán kvantitatív módszerei segítségével megállapította, hogy egy ország bruttó nemzeti terméke (GNP) mondjuk 5 százalékkal növekedett, az ökonométerről vedlett közgazdász nem hajlandó - és általában nem is képes - szembenézni a kérdéssel, vajon ezt jó vagy rossz dolognak kell-e tekinteni? a Amennyiben egyáltalán foglalkozna ezzel a kérdéssel, minden bizonyosságát elveszítené: a GNP növekedése feltétlenül jó dolog, függetlenül attól, mi növekedett, és kinek származott ebből előnye, ha egyáltalán valakinek is volt haszna belőle. A közgazdász számára az a gondolat, hogy létezhet beteges, egészségtelen növekedés, bomlasztó vagy romboló növekedés, perverz ötletnek tűnik, amelynek még felmerülnie sem szabad.” (Schumacher, 1991, 47-48. o.)

Ennek ellenére a makrogazdaság egyik legfontosabb mutatója, a GDP növelése a legáltalánosabban elfogadott fejlődési mutató. A nemzetek állandó versenyben állnak a GDP nagyságért, növekedési üteméért. Ez normatív alapon, de empirikusan is megkérdőjelezhető.

Normatív értelemben az a kérdés merül fel, létezhet-e egy véges rendszerben (ti. a természetben) egy kitüntetett alrendszernek, a gazdaságnak állandó és vég nélküli növekedése. Boulding (in Pataki - Takács-Sánta, 2004) az eddigi gondolkodást cowboy-gazdaságként, a kíváncsát űrhajós-gazdaságként írja le. Az első feltételezi, hogy a rendszer nyitott és létezhet korlátlan növekedés, míg a második figyelembe veszi a rendszer zártságát, limitált abszorpciók képességét és erőforrásait. Nyilvánvaló, hogy a zárt földi gazdaság ennek megfelelő, új közgazdasági elveket igényel, ahol a

---

<sup>48</sup> Ez a megkülönböztetés a fenntarthatósággal kapcsolatban is fontos, hiszen az eredetileg fenntartható fejlődésként megfogalmazott elméletet az üzleti és politikai élet hamar fenntartható (gazdasági) növekedésnek keresztelte át, ezzel teljesen kifordítva a fogalmat eredeti értelméből.

tőkeállomány minőségi és mennyiségi megőrzése fontosabb, mint a jövedelem-áramlás évről-évre való állandó növelése.

Empirikusan a mutató – bár rendkívüli fontosságot tulajdonítanak neki – szintén számos szempontból megkérdőjelezhető. Mivel csak a piacon realizált és számba vehető tevékenységek eredményét képes mérni, a hagyományos közgazdaságtan „pars pro toto” hibájába esik. Ennek megfelelően, a mutató nem csak hogy korlátozott kifejezője a gazdasági teljesítménynek, de a növelésére való koncentráció súlyos károkat is okozhat a társadalmi jólétben – hiszen sokszor értékes, de a számításban figyelembe nem vett társadalmi vagy természeti javak kárára növekszik. Az ilyen növekedést nevezi Daly (in Pataki - Takács-Sánta, 2004) gazdaságtalan növekedésnek.

A GDP nem veszi figyelembe a pénz nélkül folyó, háztartásokon belüli és háztartások közötti munkavégzést, termék-, és szolgáltatás-nyújtást, vagy a természet által „ingyenesen” nyújtott szolgáltatásokat. Pozitív tényezőként jelennek meg azonban egyes korántsem a jólét növekedésével járó tételek, ráadásul teljesen abszurd módon a GDP-t növeli a házasság és a válás, a születés és a halál is. A GDP ezen okok miatt nem tekinthető a gazdasági teljesítmény megfelelő mércéjének, még inkább rosszul tükrözi a társadalmi jólétet. A gazdaság fejlődése így egyszerűen lemérhetetlen a GDP növekedésével.

Az elmúlt években ennek megfelelően számos új fejlődési számítás született. Ezek egy része korrigálja az alapul vett GDP-t, más részük azonban teljesen elveti, és más alternatív mutatókat hoz létre.

A korrigált GDP-számítások alapgondolata, hogy a GDP-ből levonandó minden, ami valójában csökkenti a társadalmi jólétet, és hozzáadandók az eddig számba nem vett, jólét-növelő tételek. A leghíresebb ilyen mutató az ISEW (Fenntartható Gazdasági Jóléti Mutató), amely Daly és Cobb nevéhez kapcsolódik (Boda és társai, 1993).

Számításuk kiindulópontja a személyes fogyasztás, ezt súlyozzák egy a jövedelmi egyenlőtlenségeket kifejező indexszel. A súlyozott személyes fogyasztáshoz adják hozzá a háztartásokon belül végzett munka becsült értékét, az utak és közlekedési hálózatok használatának értékét és a közoktatásra, közegészségügyre fordított



kormányzati kiadásokat. Elméletük szerint a társadalmi jólétet az adott évben nem növelik, tehát levonandók:

- a tartós fogyasztási cikkekre fordított kiadások,
- az egészségre és oktatásra fordított „védekezési” jellegű magánkiadások,
- a reklámozásra fordított kiadás,
- a közlekedésre fordított kiadás,
- az urbanizációval kapcsolatos költségek,
- a környezetszennyezésből eredő költségek,
- a nem újratermelhető erőforrások kimerülésének költségei,
- a hosszú távú környezeti károk értéke.

A kapott összeghez hozzáadják a tőkék értéknövekedésének nettó értékét, valamint a nemzetközi tőkemérleg változását, így kapják eredményül az ISEW mutatót.

Daly és Cobb az Amerikai Egyesült Államokra nézve számolta ki a mutatót az 1950-től 1986-ig tartó időszakra. Az elvégzett számítások bizonyították a hipotézist, hogy a GDP növekedése torz képet ad a valós fejlődésről. Amíg a GDP közel megháromszorozódott a vizsgált időszakban, a jólét lassabban nőtt, sőt 1977-től csökkenni kezdett, amit egyéni szinten az emberek éreztek is, dacára a növekedést mutató statisztikáknak.

Az ISEW mutatót később más országokra és időszakokra is kiszámolták, és hasonló eredményekre jutottak. A háború utáni felfutás után eszerint az 1970-80-as évek tájékán olyan változás következett be, ami jelentősen rontotta az emberek életminőségét még a fejlett nyugati országokban is. Jackson és Marks szerint a jóléti növekmény hiánya a növekvő védekezési kiadásokra (környezetvédelem, társadalmi feszültségek feloldása) és a közjavak jelentős lepusztulására vezethető vissza.

Szintén kiemelkedő, egyfajta korrigált GDP mutató a HDI (Human Development Index), az emberi fejlődés mutatója (UNDP, 1997). Az index születése az UNDP 1997-es Emberi Fejlődés jelentéséhez kötődik, amely kimondja, a gazdasági növekedés egyoldalú célként való kitűzése súlyos hiba mind a fejlett, mind a fejletlen világban. A pusztán mennyiségi növekedés a minőség, a struktúra rovására mehet, elmélyítve a társadalmi egyenlőtlenséget, és rombolva a környezetet, melyben élünk.

Az emberi fejlődés a gazdasági növekedéssel szemben egy olyan felfogás, amely több dimenzióban igyekszik javítani az emberek életminőségén. Ennek megfelelően figyelembe veszi az emberek hosszú élet iránti vágyát, a tudás szerepét, valamint azt, hogy az élethez különböző erőforrásokra van szükségünk. Ha ezek az alapvető képességek nem állnak rendelkezésünkre, az élet rengeteg lehetőségét képtelenek vagyunk választani, elérni.

A HDI ennek megfelelően három jelzőszámon alapszik:

1. a születéskor várható élettartamon,
2. az iskolázottságon, valamint
3. a vásárlóerő-paritáson számított reáljövedelmen.

Az index gondolatának lényege, hogy hiába nő egy ország GDP-je, ha az élettartam és az iskolázottság nem nő, az index akár csökkenhet is, ami jelzi, hogy a gazdaság nem az egészséges, kiegyensúlyozott és fenntartható növekedés pályáján halad.

A HDI azért különleges, mert nem ignorálja a gazdasági növekedés fontosságát, csupán felhívja rá a figyelmet, hogy az egyoldalú, szűk látókörű pénzben kifejezhető növekedés az egyéb – szintén fontos – dimenziók kárára válhat. Ráadásul az egyéb faktorok javulása – az oktatás, az egészségügyi ellátás fejlődése, vagy az etikus gazdasági magatartás kialakulása – hosszú távon segítője, sőt feltétele a gazdasági növekedésnek. Ennek ellenére a HDI nem hozott jelentős változást, nem csak mert a kormányok nem igazán fogadták el, hanem legfőképpen azért, mert végső soron a GDP és HDI alapján összeállított ország-rangsorok majdnem egyformák, hiszen a mutató túl nagy súlyt ad a GDP-nek.

Épp ezért más kutatók azt mondják, hiba egyetlen mutatóba sűríteni a gazdaság teljesítményét, ha elismerjük, hogy nem csak az anyagi, pénzben mérhető javak, de egyéb dimenziók is szerepet játszanak a jólét növekedésében. A különböző súlyozású aggregált mutatók csak részben képesek kiküszöbölni a GDP-számítás hibáit, hisz nem fejezik ki, hogy az egyes dimenziók egymásra vissza nem vezethetők, egymással nem helyettesíthetők. A korrigált mutatók azt sugallják, bizonyos nagyságú GDP-növekedés

ellensúlyozhatja, így megbocsáthatóvá teszi a környezeti állapot leromlását, vagy a szegénység növekedését. Ez teljességgel ellentmond a hagyományos közgazdaságtan által is szívesen hangoztatott Pareto hatékonyságnak. Eszerint ugyanis többdimenziós mezőben nem tekinthető javulásnak az olyan változás, amely olyan áron hoz növekedést az egyik dimenzióban, hogy közben rontja a másik értékét<sup>49</sup>.

A környezeti etikának ezen a pontján eljutunk a következő alternatív javaslatához, mely elméleti kidolgozottsága és több mint 20 éves népszerűsége miatt mindenképpen külön pontban kell, hogy szerepeljen.

#### **VII.4. Fenntarthatóság, mint magasabb rendű cél**

A fenntartható fejlődés fogalma 1987-es, Brundtland Bizottság általi megfogalmazása óta sokat fejlődött. A vállalati gyakorlatban az eredetileg főként csak környezeti kérdésekről szóló elv kiegészült a gazdasági és társadalmi pillérrel, és egyre több eszköz születik az elv gyakorlati implementálásának kísérleteként.

Tencati és Zsolnai (2008) hangsúlyozza, hogy az etikus vállalat legfőbb és végső célja a fenntarthatóság. Ez úgy operacionalizálható, hogy a vállalati működésnek úgy kell hosszútávon folytathatónak lennie, hogy eközben nem csökkenti a természeti és társadalmi tőkét. A versenyképességet helytelenül értelmezik csupán (Tencati-Zsolnai, 2008) monetáris dimenzióként, ez aláássa a természet, a társadalom és a jövő generációk, de végső soron még a gazdaság jövőjét is. A verseny egyfelől önérdekre, de agresszivitásra is épül, így a pénzügyi dimenzió csak a fenntarthatóság másik két dimenziójának kárára növekedhet korlátlanul. A vállalatoknak így be kell illeszkedniük szűkebb és tágabb környezetükbe, és a versenyképesség hajhászása helyett kooperatív szemlélet szerint a három dimenzió közötti egyensúlyra kell törekedniük.

A verseny a porter-i értelemben a piaci tökéletlenségek kihasználásának képessége, ez viszont azt jelenti, hogy a vállalatoknak érdekükben áll minél nagyobb tökéletlenségek kialakítása. Ez csökkenti a társadalmi jólétet, ami nem is csak kellemetlen mellékhatás,

---

<sup>49</sup> A vállalati felelősség CSR-ként való gyakorlati megvalósulásához hasonlóan épp ezért az egydimenziós piaci megoldások, mint az ökohatékonyság, vagy a CO<sub>2</sub>-kereskedelem, a környezeti etikában sem tűnnek elegendőnek.

hanem a gazdasági tevékenység célja. Így maga a versenyképesség, mint fogalom ellentmond a fenntarthatóságnak és felelősségnek. A fennálló gazdasági keretben nem megszüntethető a gazdasági siker és a társadalmi, etikai kihatások ellentmondása.

A jelenlegi destruktív és értelmetlen globális verseny aláássa a társadalmi kohéziót és a környezet állapotát, pedig egy egészséges versenynek ösztönzést, innovációt kéne hoznia. A globális gazdaság mai működése tehát alapvetően sérti a fenntartható fejlődés elvét, de olyan kapcsolódó elveket is, mint az elővigyázatosság vagy a méltányosság. A jelenleg fennálló gazdasági rendszer túlhasználja a természeti erőforrásokat, ezzel csökkenti a biodiverzitást és globális klímaváltozást idéz elő, ráadásul még a társadalmi egyenlőtlenséget is növeli.

#### **VII.5. A kicsi szép – radikális változtatás a gazdaság fennálló rendszerén, logikáján: lokalizáció, helyi, közösségi gazdaság**

Boda Zsolt (idézi Zsolnai, 2004a, 48. o.) szerint is a gazdaság bizonyos fokú lokalizálására, helyivé tételére van szükség, ez segíthet helyreállítani a globális világ gazdaság okozta károkat. Nem egészséges az olyan fejlődés, ahol a helyiek munkájával megszerzett pénz nagy része kiáramlik a helyi gazdaságból, ahelyett, hogy fejlődési forrásként jelenne meg abban.

Már Schumacher (1991) is hangsúlyozta, hogy a gazdálkodás, a gazdasági egységek ideális mérete szituáció-függő, így a szubszidiaritás elvének megfelelően a méretet a tevékenység jellege szerint kell megválasztani. A méret kérdésében tehát dualításra van szükség, ezzel szemben a mai gazdasági elmélet és gyakorlat azt hangoztatja, hogy a nagyobb mindig jobb. Pedig a helyi gazdaság szintjén annak szerves fejlődéséhez emberarcú technológiára és emberarcú gazdaságra van szükség, ahol a munka érték. Ahogy Gandhi fogalmazott, nem tömegtermelés kell, hanem hogy a tömegek termeljenek. „Az ember kicsi, következésképpen a kicsi szép.” (Schumacher, 1991, 164. o.)

A felelős, fenntartható fogyasztási elméletek szerint a fogyasztónak ismernie kell az általa vásárolt áru eredetét, végigkísérve annak életútját a teljes értékláncon (Ádám, 2006). Ez a globalizált gazdaságban egyre nehezebb, de már léteznek fogyasztói

mozgalmak, amelyek épp az áru és a fogyasztó távolságának csökkentését célozzák (pl. „100-mile diet” Kanadában, melynek lényege, hogy az elfogyasztandó élelmiszereket egy 100 mérföldes sugarú körön belülről szerezzük be, a White Dog Cafe által kezdeményezett „Buy Local” hét, vagy a biotermékek esetében tapasztalható lokális piaci mozgások). Az ökológiai hasznok mellett a helyi gazdaság önellátásának fokozása a helyi társadalom fejlesztésének forrása is lehet, ráadásul lehetőséget biztosít a pénzügyi globalizáció elleni küzdelemre is.

A lokalizálásnak a fogyasztók tudatosságán kívül fontos fizikai feltételei vannak: szükség van például megfelelően sűrű hálózatra, mely összeköti egymással a közeli településeket.<sup>50</sup> Magyarországon az úthálózatban inkább minőségi, mint mennyiségi problémák vannak, ennek ellenére a közúthálózat mennyiségi fejlesztésre is szorul, de nem az autópályák hosszának növelése lenne a legfontosabb lépés.

A magyarországi közúthálózat rossz struktúrája ugyanis csak tovább torzul az interregionális közúti kapcsolatok fejlesztésének erőltetésével. Nyugat-Európában az autópálya-hálózatok egy már meglévő, sűrű helyi kapcsolatot biztosító hálózatra épültek rá. Ez a hálózat azonban hazánkban hiányos, fejletlen.

Egy kis területen belül is meg kell tudni közelíteni a boltokat, a közintézményeket. Nem feltétlenül autóval, de a kerékpáros és gyalogos forgalomhoz is szükséges a megfelelő belső hálózati rendszer. Egy kistérségen belül például nem elég minden településről a központhoz vezető út, de ki kell építeni az egymással kölcsönös összeköttetéseket is, hogy ne kelljen mindenért a központba menni.

A közlekedési igények, fogyasztási szokások lokalizálása érdekében ezért elsődleges lenne a sűrű helyi rácsrendszer kiépítése, így bármilyen furcsa, a környezeti terhelés csökkenhet a közúthálózat növelése ellenére, vagy éppen annak hatására is. Az autópálya-építéseknek legfeljebb ezután lenne igazán értelme, egy átgondoltabb fejlesztési koncepció részeként.

---

<sup>50</sup> Ezeket a gondolatokat egy 2004-es kutatási anyagomból kölcsönözöm, a teljes tanulmány a Fenntarthatóság Magyarországon című, Kiss Károly által szerkesztett kötetben jelent meg, mely a KvVM megbízásából készült a Budapesti Corvinus Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékén.

## VII.6. A spiritualitás szerepe

Peter Pruzan (idézi Zsolnai, 2004c) definíciója szerint a spirituális szó jelentése „az anyagi jól-létet meghaladó értelem, lényeg keresése” (3. o.). A spiritualitás tehát nem jelent feltétlenül vallásosságot – bár természetesen kapcsolódhat vallási meggyőződéshez – sokkal inkább az emberi értékekre való fókuszálást, az egyetemes forrással, teremtető erővel, istenséggel való kapcsolatot. A menedzsment, a döntéshozatal szükségképpen meghatározza az énképet, az egyéniséget, az önkifejezés, önmegvalósítás eszköze. Ha öntudatunk befogadóbb, holisztikusabb, békésebb – jobban közelít a keleti filozófiához -, az nagyobb empátiához, és a „senkinek sem ártani” egyetemes parancs meghallásához vezet (Zsolnai, 2004c). A spiritualitás tehát olyan keret, amely céllal tölti meg az üzleti tevékenységet (is), hiszen minden céllal rendelkező, szervezett tevékenység spirituális természetű (Pruzan in Zsolnai, 2004).

A vállalkozásnak így természetesen van spirituális aspektusa is, de ezt a hagyományos ökonómia nem ismeri el. Cohen és Greenfield (Pataki-Radácsi, 2000, 183. o.) így fogalmaz: „kiszakították mindennapi életünkben a lelkeséget”, pedig a vállalkozás, és az értelme nem fejezhető ki pusztán materiális fogalmakkal.

Allinson (in Zsolnai, 2004) egyenesen spirituális ökonómiáról beszél, mely felismeri, hogy a gazdasági tevékenység célja a teremtés, a környezetnek és az embereknek jó dolgok létrehozása, hiszen az ember a Föld őrzője és megbízottja. Ezzel szemben ma az etikától elszakadt, szekularizált közgazdaságtan és menedzsment érvényesül (Chakraborty in Zsolnai, 2004), ez a hatalmas technikai tudással párosulva elpusztítja a Földet, ami saját létének is alapja. Ennek megakadályozásához a „szív tisztasága” (39. o.) kell, nem ész és erő. A mérés-orientált, redukcionista tudományos felfogás és a spiritualitás kulturális elnyomása szükségképpen vezet rossz eredményre, hiszen a spiritualitás elsősorban hit kérdése.

Bár a spiritualitásnak nem kell feltétlenül összekapcsolódnia a vallással, mégis kétségtelen, hogy a nagy világvallások mind tanítanak a gazdaság szerepéről, és sajnálatosan elfeledett, de máig megszívlelendő bölcs gondolatokat fogalmaztak meg. Az is megfigyelhető, hogy gazdasági tanításaik nem mondanak ellent egymásnak, alapvetően egy irányba mutatnak.

Schumacher, a buddhista ökonómia atyja, például így ír a Hegyi beszédről: „Furcsamód a Hegyi beszéd meglehetősen pontos útbaigazítást ad arról a szemléletmódról, amely elvezethet az életben maradás gazdaságtanához...Talán merésznek tűnik, hogy ezeket a boldogságokat műszaki és gazdasági ügyekkel hozzuk kapcsolatba. De nem lehetséges, hogy éppen azért kerültünk bajba, mert mind ez idáig nem volt meg ez a kapcsolat? Nem nehéz rájönni, mit jelenthetnek számunkra ezek a boldogságok ma:

- Szegények vagyunk, nem félistenek.
- Jó okunk van bánkódni, és nem állunk az aranykor küszöbén.
- Szelíd megközelítésre, erőszakmentes lélekre van szükségünk, és a kicsi szép.
- Törődnünk kell az igazságossággal, és meg kell érnünk, hogy a jó győzedelmeskedik.
- Mindez, és csakis ez, képessé tesz bennünket arra, hogy békességszerzők legyünk.” (Schumacher, 1991, 160-161. o.)

A buddhista közgazdaságtan alapelvei nagyon hasonló (Zsolnai, 2008) képet festenek az embernek és természetnek jó gazdaságról. A buddhista közgazdaságtan nagyban eltér a nyugatitól, hiszen nem maximalizál, éppen ellenkezőleg: minimalizál. A buddhista közgazdaságtan célja nem haszonmaximalizálás, hanem a veszteségek csökkentése. Ehhez nem a vágyak, a fogyasztói szükségletek megsokszorozása és kultiválása vezet, hanem a vágyak megfékezése, leegyszerűsítése. Ez hozzájárul az emberek jól-létéhez, fizikai és pszichikai egészségéhez és a természet tehermentesítéséhez is – a kicsi szép. Ha viszont önmagunkat egészséges mértékben képesek vagyunk korlátozni, az azt eredményezi, hogy másokkal kevésbé leszünk erőszakosak, hiszen nem lesz szükségünk arra, hogy állandóan növekedjünk, terjeszkedjünk. Így nyitottabbak leszünk mások igényeire is, nem fogjuk őket eszközként használni saját céljainkhoz, valóban törődünk velük. Önérdékünk visszaszorulásával nagylelkűségünk, mások önzetlen segítése előtérbe kerülhet. Különösképpen így sokszor többre jutunk, mint a pusztán önérdékkövetéssel, hiszen a nagylelkűség megtérül a viszonyossági kapcsolatokban, ahogy Chappell (in Pataki-Radácsi, 2000) fogalmazott: „a jóság jóságot szül”, így végső soron kiderül, hogy a „kevesebb több”.

Az alternatívák némelyike talán túlságosan a valóságtól elrugaszkodottnak tűnhet, de ha kicsit belegondolunk, mind olyan világot festenek le, amelyben jobb lenne élni, mint a jelenlegiben. Mivel több éve gazdaságetikával foglalkozom, gyakran beszélek a témáról szakmabeliekkel és „civilekkel” is. Azt tapasztalom, hogy ha magánemberként beszélgetünk a gazdaságetika célkitűzéseiről, alapvetően mindenki egyetért az állításaimmal, de végül sokan azzal zárják le a beszélgetést: de hát nem ilyen a világ...

Az empirikus eredmények ismertetése előtt egy kérdést szeretnék még feltenni:

Miért nem ilyen a világ?

Valóban hiszem, hogy az emberek döntő többsége örülne, ha egy emberléptékűbb, természet-közeli, bizalommal teli világban élhetne. Mégsem vagyunk elég bátrak változtatni, különböző technikákkal mentjük fel magunkat a cselekvés felelőssége alól, illetve hárítjuk azt másokra: az államra, a versenytársakra, a gazdagokra, a jövő generációkra, stb. Valójában ez a potyautas-probléma, a közösség alapvető tragédiája.



## **VIII. CSR Magyarországon – az UNDP 2007-es kutatásának eredményei**

### **VIII.1. A kutatás célja, metodológia**

A 2007 tavaszán lefolytatott, UNDP által megrendelt és finanszírozott kutatás célja az volt, hogy Magyarországon feltérképezzük a CSR-al kapcsolatos főbb szereplőket és tevékenységeiket, illetve a fő hatóerőket és akadályokat a témával kapcsolatban. Reméltük, hogy a projekt felgyorsítja a CSR – nem csak az eszközök, hanem a valós elkötelezettség - gyakorlati elterjedését Magyarországon, minthogy a CSR az EU álláspontja szerint a harmonizáció, a versenyképesség és a társadalmi kohézió elérésének eszköze. Megpróbáltuk megkeresni azokat a pontokat is, ahol a gazdasági szereplők, illetve az állam tanácsra, segítségre szorulnak.

A CSR helyzetének magyarországi feltérképezése érdekében összegyűjtöttem az előző két év kutatási jelentéseit, konferencia előadásait, a témában aktív civil szervezeteknél számon tartott információkat, a kapcsolódó jogszabályokat, és vállalati CSR-anyagokat. Ezekből megpróbáltam felvázolni a CSR fejlődésének magyarországi történetét. Saját interjúink keretében 40 vállalat (közülük 9 “követendő példa”) és 15 kormányzati és civil szervezet képviselőjét kérdeztük meg<sup>51</sup>. A példaértékű vállalatok szakértői mintavétellel kerültek kiválasztásra, eddigi kiemelkedő CSR tevékenységük alapján, míg a többi 31 vállalatot véletlenszerűen választottuk, figyelembe véve a magyar gazdaság regionális és szektorális adottságait. Igyekeztünk a téma szempontjából legmeghatározóbb non-profit szervezeteket is megkeresni és véleményüket kikérni.

Az interjúk kérdései 6 kategóriában hangzottak el az AccountAbility Rating 6 dimenziója alapján, melyek: a stratégia, az érintettek irányába való nyitottság, a felelős vállalatirányítás, a teljesítmény-értékelés, a nyilvánosságra hozatal és a minősítés. Minden kategóriát 3 fokozatú skálán értékeltünk: „példaértékű”, „folyamatban van” és „nem jelentős”. Rákérdeztünk arra is, hogy az adott vállalat használ-e a CSR-al kapcsolatos nemzetközi sztenderdeket és iránymutatásokat. Az interjúkat szóban folytattuk le<sup>52</sup>, lehetőleg a vállalat, illetve a szervezet egyik felsővezetőjével, illetve adott esetben a CSR vezetővel.

---

<sup>51</sup> Az interjúk vezérfonalát ld. a Függelékben.

<sup>52</sup> Az interjúkat a TÁRKI munkatársai folytatták le.

Dolgozatomban természetesen nem az egész kutatási jelentést közlöm, az adatokat pedig aktualizáltam, hiszen a kutatás lezárása óta több mint három év telt el.<sup>53</sup>

## **VIII.2. A CSR magyarországi története**

A CSR eredeti koncepciója az amerikai nyilvános részvénytársaságokra vonatkozott, de mióta Európában is elterjedt, jelentése jócskán kibővült. Az Európai Unió CSR stratégiája hangsúlyozza például, hogy a CSR koncepcióját a kis- és közepes vállalatokra is alkalmazni kell (EC, 2001). Enélkül a változtatás nélkül a koncepció használata Magyarországon is nehézkes lenne, mert a magyar vállalatok többségét a kis- és közepes vállalatok teszik ki és „még mindig csak pár magyar vállalat nevezhető nyilvános részvénytársaságnak” (Fekete, 2005). A privatizáció alatt stratégiai befektetők vették meg az állami tulajdonú vállalatokat, ami nem kedvezett a részvényesekre épülő kapitalista gazdaság megszületésének. A tőzsdei tőkésítés alacsony szintű, a legtöbb részvénytársaság nem nyilvánosan jegyzett.

A CSR viszonylag új jelenség Magyarországon. Történetét – mint minden gazdasági jelenségét – erősen befolyásolta az 1948 és 1989 között fennálló szocialista rendszer, valamint a rendszerváltás óta eltelt 20 év.

A szocializmusban az állam és az állami tulajdonú nagyvállalatok nyújtották a szociális ellátásokat, állami forrásból. Az állami nagyvállalatok nem rendelkeztek tapasztalattal a környezetileg és társadalmilag fenntartható vállalatirányítás területén, de arra sem voltak kötelezve, hogy gazdaságilag fenntarthatóan működjenek. A gazdaság a politikai rendszer része volt, a vállalatoknak nem kellett feltétlenül profitot termelniük, más funkciójuk volt, például biztosítani a teljes foglalkoztatottságot.

A rendszerváltás egyik fő célja éppen a vállalatok gazdasági és szociális funkcióinak szétválasztása volt, és hogy elkülönüljön egymástól a munkáltatók emberi erőforrás politikája és jóléti szolgáltatásai. (Segal és társai, 2003).

---

<sup>53</sup> A teljes jelentés, a kutatásban résztvevő másik 7 ország jelentései és az eredményeket összefoglaló szintézis riport megtalálható a [www.acceleratingcsr.eu](http://www.acceleratingcsr.eu) weblapon.

Az 1989-es rendszerváltás óta az ország sokat tanult a piacgazdaságról. A gazdasági fenntarthatóság folyamatos kihívást jelentett a vállalkozók számára, így ritkán maradt idő a társadalmi vagy környezeti felelősségre gondolni. Kezdetben a vállalatok nem rendelkeztek tapasztalattal a gazdaságilag, környezetileg és társadalmilag is megfelelő vállalatirányítás területén: hiányzott a tudásuk, de a szükséges erőforrások, eszközök sem álltak rendelkezésre. Senki nem tudta, hogyan lehetne egyszerre hatékonyak, jövedelmezőnek és felelősnek is lenni. A privatizáció és az új gazdasági rendszer “vad kapitalizmust” eredményezett, a profit, mint cél, túlságosan fontossá vált a gazdaságban.

„A gazdasági krízis, mely a rendszerváltást követte az 1990-es évek elején, nem kedvezett a szociális és közösségi beruházásoknak a vállalatoknál, a szocialista rendszerről a piacgazdaságra való átállás pedig lehetőséget jelentett a vállalatvezetőknek, hogy megfeleldkezzenek a szociális kötelezettségeikről, melyeket a tervgazdaságban elláttak. Ugyanakkor a külföldi befektetők, akik alacsony költségű gazdaságokat kerestek, szintén nem voltak túl elkötelezettek a társadalmi felelősség vállalására.” (Segal és társai, 2003)

Azonban a piacgazdaság általános üdvözlése nem jelentette a kapitalista gyakorlat kritika nélküli elfogadását. A korszaknak sok vesztese volt, és a nyertesek sem gondolkodtak hosszú távon. Ebben az időben alakult ki a vállalatvezetők negatív image-e is. Az irántuk való bizalom még most is gyenge, a profit fogalma az emberek nagy részében még mindig gyanakvást kelt. (Deák és társai, 2006). Egy 2003-ban készült felmérés szerint (Szonda Ipsos) a megkérdezettek 44%-a bizalmatlan a hazai vállalatvezetőkkel szemben, és 54%-uk nem bíz a multinacionális vállalatok menedzsereiben. Nem meglepő, hogy ez az attitűd nem segít a CSR magyarországi terjedésének. A fenti kutatás válaszadóinak 83%-a gondolta úgy, hogy a vállalatok csak beszélnek a CSR-ról, de nem tesznek jelentős erőfeszítést a felelősség vállalására. Ez felveti azt az általános, nem csak Magyarországra jellemző kérdést, hogy vajon a CSR a gyakorlatban a vállalat igazi felelős viselkedését takarja-e, vagy csak védekezési, image-építési eszközként használják.

A szocializmusban és főleg az azt követő években hazánkban a normaszegés lett a norma, ennek a mai napig is érezzük sajnálatos hatásait: mindenki megpróbálja például elkerülni az adófizetést, a korrupció is a mindennapi üzleti és hivatali élet része. Az

üzleti tevékenységben is jellemző a „kínálkozó lehetőségek etikátlan kihasználásának gyakorlata” (Angyal, 1994, 53. o.)

A gazdaság stabilizációjának és a munka-, valamint környezeti jogi szabályozás fejlődésének köszönhetően az 1990-es évek közepe óta a vállalatok lassan elkezdtek figyelembe venni társadalmi felelősségüket. Ekkortól kezdték a hosszú távon gondolkodó külföldi befektetők CSR modelljeiket, menedzsment eszközeiket és emberi erőforrás politikájukat Magyarországra importálni. Tevékenységük egyfajta példaként szolgált a magyar vállalatok számára is.

Ez lendületet adott a CSR fejlődésének, de az érintettek nem igazán fejezték ki igényeiket felelős vállalatok és termékek iránt, ahogy az várható lett volna. A fejlett fogyasztói társadalmakban a fogyasztók szorították rá a gazdasági szereplőket negatív hatásaik csökkentésére, kompenzálására, Magyarországon azonban az üzleti élet szereplői vezetik a folyamatot, mert az érintettek, ezen belül főleg a fogyasztók nem igazán érdeklődnek az iránt, hogy egy adott vállalat felelősen viselkedik-e. Így a Magyarországon tevékenykedő vállalatok nem a magyarországi érintettek, hanem az anyavállalat, közvetett értelemben az anyaországi érintettek miatt foglalkoznak a felelősség kérdésével. Igaz, egy közelmúltban készült kutatás szerint a válaszadók 53%-a a drágább, de felelősebb terméket választaná az olcsóbb termék helyett (AmCham, 2006), ugyanakkor a valós fogyasztói döntésekben még mindig az ár a fő döntési szempont.

A rendszerváltás óta a magyar társadalom túlságosan individualistává vált. A civil társadalom közönyének egyik oka lehet, hogy a szocializmusban ráerőltették az emberekre a közösségi tevékenységeket. A szocializmus másik öröksége az a civil szerveződést szintén gyengítő pesszimista hozzáállás, hogy felesleges bármit is tenni, hiszen úgy sincs erőnk megváltoztatni a fennálló helyzetet.

A civil szervezetek általános technológiai és gazdasági helyzete szintén kedvezőtlen. Legtöbbjük nem rendelkezik stratégiával, vagy az alapvető értékeket, erősségeket, lehetőségeket, célokat és várákozásokat kifejező programmal. Az alapítványok és egyesületek sokszor az éppen aktuális pályázati lehetőségekhez alakítják céljaikat, és ez befolyásolja kommunikációjukat is (Ligeti, 2006). A hasonló célokért küzdő

szervezetek nem hangolják össze tevékenységüket, így képtelenek érvényesíteni közös érdeküket. Ez rontja kommunikációjuk és tevékenységük hatékonyságát.

A helyzet javul, de az érintettek érdek-érvényesítésének hiánya még mindig a valós felelősségvállalás, illetve a CSR eszközök terjedésének is fő gátja. Az üzleti élet véleményvezetői alulinformáltak és nem érdekeltek a témában. A kis- és közepes méretű vállalatok azt gondolják – valószínűleg nem véletlenül -, hogy a CSR és a hozzá kapcsolódó kommunikáció a multinacionális vállalatok marketing eszköze, a többieknek nincs elég erőforrásuk, hogy használják ezt az eszközt.

Számos félreértés is létezik a CSR-ral kapcsolatban. A szocializmus örökségeként az emberek azt gondolják, a társadalmi felelősség, társadalmi gondoskodás az állam feladata. Néhány vállalat pedig azt hiszi, a vállalati felelősség egyenlő a törvények betartásával.

Magyarországon a gazdasági és társadalmi aktorok nincsenek tudatában annak, mit tehetnének a környezeti és társadalmi célok elérése érdekében úgy, hogy mindemellett profitábilisak is maradjanak. A CSR nem az üzleti stratégia integrált része, ehelyett főleg PR eszköznek tartják. A valós identitáson, elkötelezettségen alapuló felelősségvállalás még ritkább. Talán emiatt a magyar érintettek gyanakvóak, ha egy vállalat a saját társadalmi és környezeti tevékenységét kommunikálja.

A vállalatok iránti bizalom alacsony szintű, ez a szocialista “puha diktatúra” és az azt követő “vad kapitalizmus” egyik hatása. A gyanakvást táplálja az is, hogy általában vagy a PR vagy a kommunikációs osztály felelős a CSR ügyekért a vállalatokon belül. Épp ezért problémás a nyugati értelemben vett érintett párbeszéd és partnerség kialakítása. A vállalatoknak vigyázniuk kell a társadalmi felelősség kommunikálásakor, mert a fogyasztók sokszor félreértik azt.

Ez e tény talán magyarázhatja, miért született eddig olyan kevés társadalmi jelentés Magyarországon (2000 és 2008 között 89 vállalat publikált 271 jelentést, [www.kovet.hu](http://www.kovet.hu)<sup>54</sup>). Szintén magyarázatot adhat, hogy a magyar vállalatok tradicionálisan

---

<sup>54</sup> A kutatás lezárulása után aktualizált adatok.

nem osztottak meg a törvényi minimumon túli információkat a társadalommal és a kormánzzal (East–West Management Institute, 2004).

A korábbi Médiatörvény (1996. évi I. törvény a rádiózásról és a televíziózásról) újabb kérdést vet fel a CSR kommunikációjával kapcsolatban. Nyugat-Európában mindennaposak a CSR tevékenységekről való tudósítások a televízióban vagy az írott sajtóban, a fogyasztók így kapnak információt róluk. Magyarországon azonban az Országos Rádió és Televízió Testület (ORTT) a CSR kommunikációt is reklámnak tekinti. Pár éve egy ügy különösen nagy vihart kavart: egy kereskedelmi csatornát az ORTT megbírságolt, mert a hírekben kimondta egy a fogyatékkal élők médiába jutását segítő alapítványt támogató telekommunikációs cég nevét. A szakértők egyetértenek abban, hogy a CSR tevékenység kommunikációja nem olyan fontos, mint a tevékenység maga (Radácsi, 2005), de sajnos a cégek többsége csak így motiválható felelős viselkedésre.

#### ***VIII.2.1. A CSR-kommunikáció meghatározói***

A felmérések azonosítottak pár a CSR-ral kapcsolatos kommunikációt meghatározó faktort, elsősorban a külföldi befektető jelenlétét. Ha az anyavállalat elkötelezett a CSR és a nyilvános jelentések irányában, akkor a magyar leányvállalat is nagyobb valószínűséggel ad ki CSR jelentést. Szintén meghatározó, hogy az érintettek igénylik-e az információhoz való szabad hozzáférést. A vállalatok szerint a legtöbb esetben nem a vállalat elzárkózása, hanem a közérdek artikulátlansága a kommunikáció elmaradásának oka. Megfigyelhető az is, hogy azokat az információkat, melyek nem kerülnek automatikusan nyilvánosságra (például az Interneten vagy a cég éves beszámolójában), kérésre szívesen közlik a cégek (East–West Management Institute, 2004, 2006). A civilek viszont hangsúlyozzák, hogy a Magyarországon működő vállalatok még ma sem nyitottak a jóhiszemű információ közlésre, ennek oka lehet titkolózás, de egyszerű érdektelenség is.

A szponzoráció még mindig a legfőbb CSR eszköz Magyarországon, holott egy közelmúltban készült felmérés szerint a szponzoráció domináns szerepe nem felel meg a társadalmi elvárásoknak (AmCham, 2006). A megkérdezettek véleménye szerint a vállalat legfontosabb társadalmi felelőssége az alkalmazottakról való gondoskodás,

igényeik és jogaik tiszteletben tartása. A második legfontosabb a környezet védelme. A szponzoráció csupán a harmadik helyen áll. Mindemellett a CSR magában foglalja a biztonságos és kellemes munkakörnyezet biztosítását, az emberi jogok tiszteletben tartását, a non-profit szervezetekkel való partnerséget és a felelős marketinget, de ezek a dolgok általában nem találhatók meg a magyar vállalatok CSR politikájában.

Minthogy az emberek nagy része az alkalmazottakat tartja a legfontosabb érintetteknek, a bevonásukat célzó programok hasznosak lehetnek. Az alkalmazottak döntő erőforrások, különösen a kis- és közepes vállalatok esetében, így egyre több cég szervez önkéntes munkát munkavállalóinak. Ez viszonylag új CSR eszköz Magyarországon, még a multinacionális vállalatok is óvatosan vezették be – talán mert a “kommunista szombat” emléke túl élesen él még a társadalomban, főleg az idősebb generációban. A fiatalabb alkalmazottakkal könnyebb megértetni az önkéntes munka és az egyéb közösségi tevékenységek hasznosságát.

Elmondható, hogy a CSR-ról manapság divatos beszélni Magyarországon, a közepes és nagyvállalatok ismerik a koncepciót, és használatának gyakorlati hasznait. Mégis, csak a multinacionális vállalatok, és néhány hazai követőjük használja a CSR-t mindennapi gyakorlatában.

A United Way Magyarország vezetője ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a magyar konferenciák még mindig csak a CSR alapvető koncepcióját magyarázzák, habár ez már a felsőoktatás feladatkörébe tartozna. A konferenciákon már a konkrét, gyakorlati eszközöket és politikákat kellene ismertetni, megvitatni (Sánta és Sőregi, 2006).

Hasonlóan az International Federation for Human Rights (2006) állítása szerint a CSR ismertsége még mindig alacsony Magyarországon. Megfigyelhető, hogy a külföldi tudósok CSR kutatásai mindig kevésbé rózsás képet festenek, mint a magyar kutatók eredményei.

A CSR magyarországi terjesztői mindig hangsúlyozzák annak előnyeit, ha a CSR az üzleti stratégia és filozófia szerves részévé válik, így javítva a reputációt és a cég image-ét (ld. business case). A pozitív image vonzza a fogyasztókat, a befektetőket, a potenciális üzleti partnereket és a legjobb alkalmazottakat. Egy bizalomteli légkörben

minden munkavállaló kreatívabbá, produktívabbá és lojálisabbá válik. Minden érintettekkel való kapcsolatot javít a bizalom. Ráadásul mivel a magyar vállalatoknak fejlettebb országokból való versenytársaik is vannak, a CSR néha nem csak lehetőség, de kényszer is.

### ***VIII.2.2. A kis- és közepes vállalkozások helyzete***

Itt kell megemlíteni a kis- és közepes vállalkozások (KKV-k) speciális helyzetét. Ahogy már említettem, arányuk a magyar vállalatok között hatalmas, így tevékenységük nagyban befolyásolja a CSR fejlődését Magyarországon.

A kis- és középvállalatoknál gyakran találkozunk nem kifejezett, úgynevezett “implicit” CSR tevékenységgel. Nem használják a CSR terminust és a kapcsolódó szakszavakat, mégis helyi környezetük felelős polgáraiként viselkednek. Számukra az érintettekkel való jó kapcsolat alapvető szükséglet, reputációjuk és hitelességük nem csak növeli versenyképességüket, de túlélésük záloga.

Ugyanakkor még azok a KKV-k is, akik elkötelezettek a CSR irányában, viszonylag kevés CSR eszközt használnak, és nem is tervezik azok bővítését (Szlávik és társai, 2006). Épp ezért a CSR-ral kapcsolatos felmérések, melyek a KKV-kat is vizsgálják, mindig pesszimistábbak, mint amelyek csak a nagyvállalatokat veszik górcső alá. Ez persze valószínűleg minden országra igaz. A KKV-knak kevesebb lehetősége és szüksége van vállalat-specifikus eszközök kidolgozására, a nagyvállalatokkal való gazdasági kapcsolataik miatt mégis fontosak lehetnek számukra az olyan általános eszközök, mint a nemzetközi szabványok.

Az Európai Bizottság egyik közleményének bevezetője szerint: „A jövőben a KKV-kat főleg a nagy üzleti partnerek fogják ösztönözni a CSR gyakorlat bevezetésére, és segíteni fogják őket képzések, tanácsadás és egyéb ösztönzések formájában” (EC, 2002).

Ilyen értelemben, a KKV-k rákényszerülnek az olyan nemzetközi szabványok használatára, mint az ISO és egyéb CSR eszközök, akár igazi elkötelezettség hiányában is, csak hogy a nagyvállalatok beszállítói lehessenek. Ez talán jó a CSR eszközök



terjedése szempontjából, de sérti a CSR önkéntességének elvét, hiszen a CSR-t lehetőségéből kényszerré teszi a KKV-k számára. Akárhogyan is, a magyar vállalatok erősen ösztönözve vannak üzleti partnereik elvárásainak teljesítésére, ez biztosan meghatározó faktor lesz a CSR eszközök magyarországi terjedésében.

### ***VIII.2.3. A multinacionális vállalatok szerepe***

A multinacionális vállalatok szerepe szintén említésre méltó. Számukra reputációjuk növelése nagyon fontos cél. Minthogy több országban tevékenykednek, és az információ globálisan áramlik, figyelembe kell venniük a nyugati fogyasztók igényeit, még akkor is, ha a magyar fogyasztók még nem érvényesítik etikai elvárásaikat. Mivel az anyacég foglalkozik etikai ügyekkel, ez példaként szolgál a magyar leányvállalatnak is.

A világ 50 legnagyobb multinacionális vállalata közül 40 Magyarországon is működik – közvetlenül, vagy leányvállalata által. Hatásuk meghatározó a CSR terjesztésében. Ők termelik a magyar GDP felét, hatalmuk biztosítja a lehetőséget, de a felelősséget is a magyar üzleti gyakorlat ilyen irányú fejlesztésére. Hogy vállalják-e ezt a felelősséget, arról megoszlanak a vélemények.

A szponzorációban, önkéntes munka szervezésében és a CSR jelentések publikálásában vezető szerepet vállalnak, de motivációjuk kérdéses. A magyar CSR szakértők általában üdvözlik tevékenységüket, de néhányan megkérdőjelezzik hitelességüket.

Magyarország szakképzett munkaerőt, egyre biztonságosabb befektetési lehetőséget és a keleti és nyugati piacok közelségét biztosítja a multinacionális vállalatok számára. Mindemellett „sokszor azt a fáradságot sem veszik, hogy társadalmi és környezeti jelentésüket magyarul publikálják” (Fekete, 2005). Hogy tudna egy vállalat kommunikálni érintetteivel, ha nem szól hozzájuk anyanyelvükön? Az üzlet nyelve az angol, de tekintve a magyar érintettek – főleg a helyi társadalom - nyelvi képességeit, a magyar nyelvű kommunikáció elengedhetetlen.

Mindenesetre erejük, valamint pénzügyi és emberi kapacitásuk bősége miatt a multinacionális vállalatok sorsdöntő szerepet játszanak a CSR magyarországi terjedésében.

#### ***VIII.2.4. A CSR-ral kapcsolatba hozható jogszabályok, kormányzati intézkedések***

A kormányzat szerepe a CSR terjedésének ösztönzésében Magyarországon nem kap elég hangsúlyt, pedig a nyugat-európai példák azt mutatják, hogy az államnak, éppúgy, mint a civil társadalomnak, fontos funkciója van a témában. Minthogy a CSR, mint koncepció és gyakorlat a vállalatok önkéntes tevékenységén alapszik, és minthogy az EU egyik fő alapelve a szubszidiaritás, az állam szerepe a CSR számára kedvező környezet megteremtése, nem a direkt beavatkozás. A szereplők olyan ösztönzőket is elvárnának, mint adókedvezmények, díjak és kutatási támogatás nyújtása. Ahogy több non-profit riportalanyunk is hangsúlyozta, egy kiszámíthatóbb jogi környezet már félsikert jelentene.

Hazánkban több jogszabály is foglalkozik CSR-ral kapcsolatos kérdésekkel, bár közvetlenül egyikük sem említi. A munkavállalók jogait a Munkavédelmi Törvény (1993. évi XCIII. tv.) biztosítja a biztonsági előírások, a képzés és a munkakörülmények szabályozása által. Az 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról a fogyatékkal élőket védi.

A kormányzat kiemelten kezeli az esélyegyenlőség kérdését. A fogyasztók igényeinek való megfelelés vagy a környezet védelme a vállalatoknak elemi érdeke – feltételezve a fogyasztói tudatosság folyamatos növekedését - de a fogyatékkal élők foglalkoztatása erősen függ a kormányzat beavatkozásától. Ha ezek az emberek nem jutnak képzési lehetőséghez, sosem tudnak megjelenni a munkaerőpiacon.

Az Alkotmány 70/A §-a tartalmazza a diszkrimináció-mentességre vonatkozó kitételeket. A magyar kormány egyik fő prioritása az esélyegyenlőség megteremtése minden állampolgár számára. 2003 májusában egy új kormányzati szervet állítottak fel a fenti cél elérésére, és a kormányzat elkötelezettségének kifejezésére, az Esélyegyenlőségi Hivatalt. A hivatal azóta megszűnt, de utódja, az Egyenlő Bánásmód Hatóság a Nemzeti Erőforrás Minisztérium háttérintézményeként működik. A Gazdasági és Közlekedési

Minisztérium akkori CSR igazgatója szerint a legfontosabb kérdés a roma emberek integrálása a társadalomba és a munka világába. Sajnos a gyakorlatban a kisebbségek, a nők és a fogyatékkal élők diszkriminációja még mindig jelentős problémát jelent.

A 2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről szintén számos CSR-ra vonatkozó szabályt tartalmaz, anélkül, hogy direktben említene a kifejezést. Például a vállalatvezetők nem sérthetik a munkavállalók magánélethez vagy egyenlő bánásmódhoz való jogát, és a jelentős piaci fölény nem használható fel a beszállítók ellen.

A magyar kormány 2006 márciusában hirdette ki első CSR határozatát (1025/2006. (III. 23.) Korm. határozat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről). A határozatot a foglalkoztatási és munkaügyi miniszter hirdette ki. A határozat megfelel az EU vonatkozó előírásainak, és mutatja a kormányzat elkötelezettségét a CSR fejlesztésére. A CSR téma ma a Nemzeti Erőforrás Minisztériumhoz tartozik, államtitkári szinten.

A határozat a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium 2005-ben publikált tájékoztatójának folytatása volt, mely a vállalkozások társadalmi felelősségéről, a munka értékének, megbecsülésének és biztonságának fontosságáról szólt.

Ebben a kormányzat javasolta egy "társadalmi védjegy" létrehozását, melyet egy érintettekben álló munkacsoport adományozna a felelős vállalatoknak. A munkacsoport feladata lenne a CSR terjesztését, valamint mérését és értékelését célzó eszközök kidolgozása és kommunikációja. Ez különösen azért fontos, mert a társadalmi és környezeti teljesítmény mérése nem elterjedt a magyar vállalatoknál.

A magyar törvények összességében megfelelnek az ILO emberi jogokról és munkakörülményekről szóló ajánlásainak. Az EU 2003/51/EK (EC, 2003) számú direktívája 2005-ben bekerült a Számviteli törvénybe (2000. évi C. tv.), de ez csak lehetőséget, nem kötelezettséget jelent CSR jelentés publikálására a vállalatok számára.

Számos jogszabály foglalkozik a környezetvédelemmel. A legfontosabbak a 2003. évi LXXXIX. törvény a környezetterhelési díjról és az 1995. évi LVI. törvény a

környezetvédelmi termékdíjról. Ha egy vállalat csökkenti emisszióját, vagy növeli az alapanyagok újrahasznosítási vagy újrahasználati rátáját, a fizetendő díjat csökkentheti.

#### ***VIII.2.5. Etikai intézmények a magyar vállalatoknál***

A vállalati etika még terjedőben van Magyarországon. Ezt az etikai intézmények elterjedtségével tudjuk igazolni.

Szinte csak a multinacionális vállalatok, illetve leányvállalataik fogalmazzák meg missziójukat, küldetésüket. Pedig a kisebb hazai vállalatok számára is kedvező lenne a küldetés világos megfogalmazása a szakképzett munkaerő vonzására, valamint a csapatszellem és a vállalat etikai színvonalának növelése érdekében. Az ilyen kinyilatkozásoknak világosnak és érthetőnek kell lenniük a fogyasztók és befektetők számára is. A küldetés megfogalmazása jó kiindulópont az etikai politika kialakításához és az érintettek igényeinek való megfeleléshez.

A következő lépés az egyéb etikai intézmények, mint az etikai kódex vagy a társadalmi jelentés létrehozása, megalkotása. Az EU és a Világbank közösen támogatott egy CSR kutatást Lengyelországban, Szlovákiában és Magyarországon (Mazurkiewicz és társai, 2005). A kutatás szerint a magyar vállalatok több mint 60%-a rendelkezik valamilyen etikai kódexszel. A kódexeknek kb. a fele írott, a többi csak szóbeli. A legtöbb magyar válaszadó úgy tartja, hogy az etikai kódex megléte segít megfelelni a jogi előírásoknak és növeli a vállalat hosszú távú túlélési esélyeit.

Az etikai intézmények bevezetésének okai a következők: a megkérdezettek 91%-a gondolja úgy, hogy az etikai kódex költségcsökkentést eredményezhet, 10 válaszadóból 9 gondolja úgy, hogy a kódex megléte javítja a vállalat reputációját. Az egyéb említett pozitívumok a növekvő részvényesi érték, az alkalmazottakkal való jobb kapcsolat, a növekvő versenyképesség, az iparági trendeknek való megfelelés, a kockázatmenedzselés, az új piacokhoz való hozzáférés, a jobb kormányzati kapcsolatok és az üzleti partnerek részéről tapasztalható nyomás csökkenése.

A vállalatok nagy része kiad éves jelentést, mivel ez jogszabályi előírás. Legfőképpen a nyilvános részvénytársaságok, a kis és a hatalmas vállalatok publikálják éves

teljesítményüket. Az éves jelentések 45%-a tartalmaz környezetvédelemre vonatkozó kitételeket, 42%-uk pedig a társadalmi teljesítményre vonatkozó információkat.

#### ***VIII.2.6. Kutatásunk eredményei***

Az UNDP-s kutatás szerint a válaszadók mindegyike hallott már a CSR-ról, de a speciális CSR eszközök használata főként a multinacionális vállalatokra jellemző. Az alkalmazottak és a tulajdonosok a legfontosabbnak tartott érintettek, a velük való törődésen kívül a leggyakrabban emlegetett CSR tevékenységek az adakozás és a szponzoráció. Megfigyelhető, hogy a vállalatok hajlamosak a CSR-t a PR-ral és a jó ügühöz kapcsolódó marketinggel keverni, míg a kormányzati szervek a szociális ellátással tévesztik össze.

A válaszadók a pénzügyi források hiányát és a nem eléggé tudatos civil társadalmat említették, mint a CSR terjedésének legfőbb akadályát. Magyarországon túl sok alapítvány létezik, sokan közülük ugyanarra a közcélra jöttek létre, és tevékenységeiket senki nem értékeli objektívan. A vállalatok ezért vagy nem is foglalkoznak velük, vagy ad hoc módon választják ki, kit szponzoráljanak. Csak néhány multinacionális vállalatnak létezik szponzorációs stratégiája.

A megkérdezett civil szervezetek megemlítették a vállalati adományok elfogadásának problémáját. Legtöbbször a vállalat tevékenységeinek további vizsgálata nélkül elfogadja az adományt, azonban az elfogadás után már nehéz a vállalat környezetre vagy társadalomra nézve káros tevékenységeit bírálni.

Néhány vállalat úgy vállalja társadalmi felelősségét, hogy non-profit szervezeteket tüntetnek ki tevékenységükért. Ezek a kezdeményezések segítik a civil társadalom fejlesztését.

A Pannon (a Telenor jogelődje) például létrehozta a Példakép Alapítványt, mely a hétköznapiak hőseit keresi meg és támogatja – hétköznapi embereket, akiknek volt bátorságuk és erejük túllépni saját érdekükön, és felvállalni mások problémáit. Az alapítvány célja, hogy számukra nyilvánosságot és pénzügyi forrást biztosítsanak, hogy

megköszönnék munkájukat és hogy példaképként állítsák őket a magyar emberek, főleg a fiatalok elé.

A továbbiakban ismertetem a kutatás eredményeit a fent említett hat dimenzióban.

#### *VIII.2.6.1. CSR stratégia*

A CSR általában szerepel valamilyen mértékben az üzleti stratégiában, de többnyire nem talákoztunk kifejezett, speciális CSR stratégiával (tehát a Matten és Moon (2007) által "implicit" CSR-nak nevezett jelenséggel van dolgunk). A stratégia területén a vállalatok 26%-át találtuk példaértékűnek. Csak néhány vállalat állította, hogy létezik elkülönített CSR költségvetése, de egyikük sem árulta el annak pontos összegét. A multinacionális vállalatok CSR stratégiája kidolgozottabb, mivel ők több erőforrással rendelkeznek, és méretüknél fogva nagyobb szükségük van a folyamatok nagyobb mértékű szabályozottságára, célok és stratégia megfogalmazására. A KKV-k általában nem fogalmazzak meg CSR stratégiát, de ez nem jelenti a CSR tevékenység teljes hiányát.

Az általunk vizsgált állami vállalatok speciális társadalmi feladatokat látnak el, az ő küldetésük maga a CSR. Erdészeti vállalatokat, egy útépítő céget és a Magyar Postát találhatjuk közöttük. Néhányuk fogyatékkal élőket vagy fogvatartottakat foglalkoztat, így a társadalmi felzárkózás és a diszkrimináció-mentesség létezésük célja. Az ő esetükben a CSR maga a stratégia, de a CSR kommunikációja korántsem olyan fontos, mint a multinacionálisok esetében. Pedig ezek a vállalatok legalább annyira hasznosak a társadalom számára, mint akik professzionális módon kommunikálják CSR tevékenységüket, de ők magára a tevékenységre koncentrálnak a kommunikáció helyett. Ugyanez a helyzet az organikus mezőgazdasággal vagy a megújuló energiák előállítóival: ők nem beszélnek a CSR-ról, ők maguk a CSR. Sajnos azonban a kommunikált CSR-ról könnyebb jelentést készíteni, mint a kimondatlan, de igazi elkötelezettségről.

#### *VIII.2.6.2. Érintett párbeszéd*

A gazdasági szereplők fontosnak tartják az érintetteket, így az irányukban való elkötelezettség viszonylag magas szintűnek tekinthető. „Az érintetteknek köszönhetően létezőnk, így igényeik kielégítése számunkra létkérdés.” – mondta egy szolgáltató cég vezetője.

Érintett párbeszédet ennek ellenére nem sok vállalat folytat - habár az esetek többségében (52%) állítható, hogy „folyamatban van”, az eszköz tehát terjed. Legtöbbször a konferenciákat és a fogyasztói megelégedettséget mérő felméréseket említik, mint a párbeszéd megvalósulását, csak a Vodafone Magyarország Zrt. tervez speciális rendszert a párbeszéd menedzselésére. A vállalatok és a civil szervezetek egyetértének abban, hogy az érintettekkel való párbeszéd nem jellemző Magyarországon, senki sem akarja megszervezni és mérni azt, a konkrét együttműködések többnyire személyes kapcsolatokon alapulnak. A válaszadók nem tudtak igazán jó példát hozni a valóságban megvalósult párbeszédre.

Ahogy már említettük, az alkalmazottak bevonására alapuló programok egyre fontosabbá válnak. Néhány vállalat játszótereket és óvodákat épít, az egyik cég rendszeresen egy mentálisan beteg gyerekeket ápoló intézetben tölti csapatépítési tréningjeit. Ezek a programok hasznosak a társadalom, de a vállalat számára is. Az alkalmazottak a legfontosabb érintettek, és ezek az önkéntes programok motiválják és lojálisabbá teszi őket a vállalat felé. Tudni kell azonban, hogy ha a CSR tevékenység ennyiben kimerül, abból sosem lesz igazi felelősségvállalás. Ha elfogadjuk, hogy a felelősség lépésekben szintről-szintre fejlődhet, az óvoda felújítás – főleg felesleges csapatépítő tréningek helyett – jó kezdet lehet, de semmiképp sem hasznos, ha itt megáll a vállalat.

#### *VIII.2.6.3. Felelős vállalatirányítás és teljesítmény menedzsment*

A felelős vállalatirányításra alig találtunk jó példát, mindössze az esetek 10%-ában. A CSR-t többnyire a HR vagy PR ügyekkel együtt kezelik, CSR vezetői poszt csupán pár vállalatnál létezik. Általában a legfőbb vezető az, aki elkötelezettséget érez a CSR iránt, de a CSR csak ritkán jelenik meg a vállalati struktúrában. Ugyanez igaz a teljesítmény

menedzsmentre is: minthogy a CSR személyes kapcsolatokra épül és ad hoc jellegű, sokszor egyáltalán nem méri annak hatását. Csak a multinacionális vállalatok leányvállalatai vették már át anyavállalataik felelős vállalatirányítási módszereit és teljesítmény indikátorait. Csak a vállalatok 3%-át nevezhetjük példaértékűnek a teljesítmény menedzsmentben.

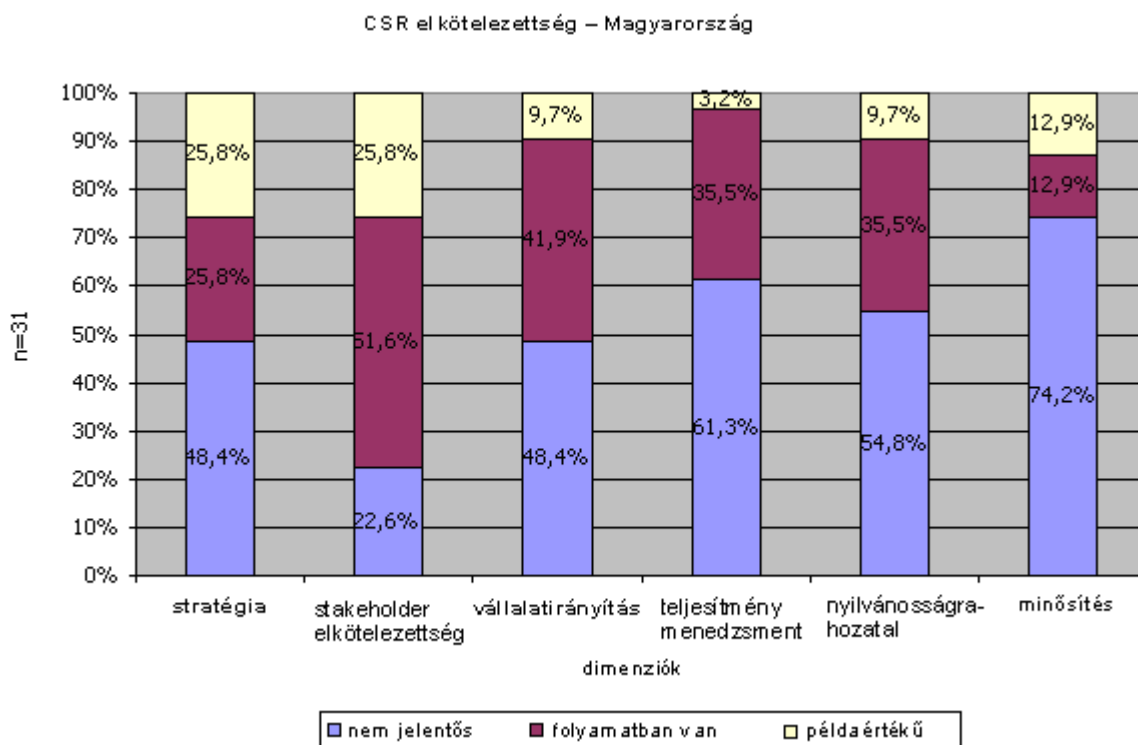
Ez persze nem jelent feltétlenül rosszat, sőt néhány esetben épp a valódi felelősségvállalást jelzi. „Nincs szükségünk ilyen vállalatirányítási rendszerre, mert a CSR minden alkalmazott, elsősorban a menedzserek feladata. Nem gondolom, hogy hasznos lenne pozícióhoz rendelni – ez azt jelentené, hogy egyesek felelősek a vállalat felelős viselkedésért, mások pedig nem. De a helyzet nem így áll. Vállalatunk azt szeretné elérni, hogy a CSR minden alkalmazottra és résztvevőre érvényes legyen.” – mondta az egyik szolgáltató cég vezetője. Egyik telekommunikációs cégünk kommunikációs vezetője pedig így fogalmazott: „Nem tudjuk mérni, ami pénzben nem mérhető. Sőt nem is éri meg kidolgozni mérési szabványokat – ennek több költsége, mint haszna lenne. Mi nem eszközként tekintünk a CSR-ra, mi csak műveljük azt.”

#### *VIII.2.6.4. Nyilvánosságra hozatal és külső minősítés*

A 40 vizsgált vállalat közül 14 adott már ki CSR, környezeti vagy fenntarthatósági jelentést (ebbe beletartoznak azok is, akik az anyavállalat számára szolgáltatnak adatokat a globális jelentéshez, ezekben az esetekben általában nem készül speciális magyar vagy regionális jelentés). Sajnálatos módon csak a jelentések 12%-a érhető el magyar nyelven. A külső minősítő szervezetek szolgáltatásait csak néhányan használják, a megkérdezettek 74%-a nem is tervezi, hogy a jövőben igénybe venné ezeket. A KÖVET egy érintett fórum segítségével értékeli az elkészült környezeti jelentéseket, erre eddig 4 cég kérte fel őket. Habár a GRI jelentési iránymutatását 2005-ben magyarra fordították, még csak összesen 6 vállalat használja azt hazánkban. „A vállalat fenntarthatósági jelentése érett és jól kidolgozott, a nemzetközi irányelvek használata nem tenné értékesebbé” – hallottuk egy válaszadótól.

A következő ábra a CSR 6 dimenziójának elterjedtségét mutatja a vizsgált 31 vállalat körében (a példaértékű vállalatok torzítanák az eredményeket, így őket kihagytuk):





7.sz. ábra: CSR elkötelezettség - Magyarország

#### VIII.2.6.5. A nemzetközi szabványok használata

A nemzetközi szabványok még nem igazán terjedtek el Magyarországon. Az ISO 9001 és 14001 minősítés azért gyakoribb, mint az EMAS vagy az SA8000. Míg ISO 14001-es minősítéssel majdnem 1200 vállalat rendelkezik<sup>55</sup>, addig az EMAS-ban még csak 21-en regisztráltak<sup>56</sup>, SA8000-es minősítése pedig csak egyetlen vállalatnak van. A kisebb cégek és az állami tulajdonú vállalatok túl drágának tartják a minősítések megszerzését és fenntartását, ráadásul a magyar piac szereplőit nem igazán érdekli a minősítés megléte vagy hiánya. „Senki sem azért fog bejönni az üzleteinkbe és fogja megvásárolni a termékeinket, mert azt hallotta, hogy mi társadalmilag felelősen viselkedünk.”-hangzott el az egyik interjú során.

Néhány vállalat megszerezte a minősítést és használja is annak alapelveit mindennapos működése során, de nem tartják fent a minősítést magát a súlyos fenntartási költségek miatt. A válaszadók véleménye szerint sem a fogyasztók, sem a vállalatok nem bíznak a

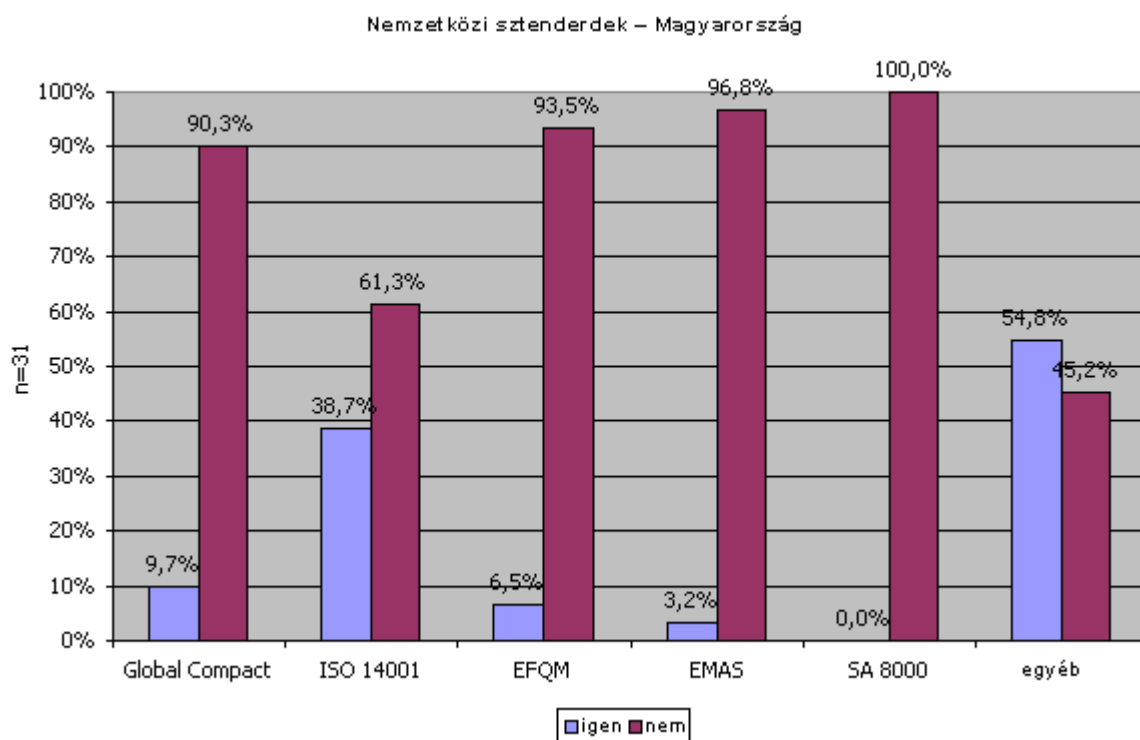
<sup>55</sup> [www.kovet.hu](http://www.kovet.hu)

<sup>56</sup> <http://emas.kvvm.hu/company.php?l=>

külső minősítésben. Egyikük ezt mondta: „Nem azt állítom, hogy a nemzetközi sztenderdek mindegyike szemfényvesztés, de olyan kipipálás-szerűek, valakinek jó pénz, az egész minősítés-üzlet ilyen. Én azt gondolom, hogy a társadalmi felelősséget nem lehet ilyen kipipálás módon ellenőrizni.”

A legtöbb válaszadó nem is ismeri a minősítő cégeket és szolgáltatásaikat. Azok viszont, akiknek külföldi partnereik vannak – ezek többnyire beszállító cégek – rá vannak kényszerítve a sztenderdek használatára. Mivel az ő számuk növekvő, a jövőben a sztenderdek nagyobb elterjedése várható.

A következő ábrán a nemzetközi sztenderdek használati arányait mutatom be:



8.sz. ábra: Nemzetközi sztenderdek – Magyarország

#### VIII.2.6.6. A tulajdonosi szerkezet, a vállalatméret és a szektor hatása

Ahogy már említettem, a nagyobb és a külföldi eredetű cégek inkább használják a CSR eszközöket és adakoznak különböző társadalmi célokra. A szektorokat nézve talán a szolgáltató vállalatok a legaktívabbak a témában. Az ő árrésük nagyobb – ráadásul

általában multinacionális leányvállalatokról van szó – így nagyobb lehetőségük van a CSR-al való foglalkozásra. Igazából persze a profit növelési motivációjuk is jelentősebb, mivel termékeik általában nem egyediek, az adott cég kiválasztása a versenytársak közül legtöbbször szimpátián alapszik.

Ugyanakkor a pénzügyi szektor meglehetősen passzív, sem akarata, sem kényszere nincs a társadalmi felelősség vállalására. Egyetlen igazán rossz példa volt a CSR használatára, amit több megkérdezett is említett: egy pénzügyi szolgáltató cég (aki egyébként tagja a Hungarian Business Leaders Forum-nak), aki 400% feletti kamaton kínál fogyasztási hiteleket. Válaszadóink úgy gondolják, hogy az ilyen uzsora jellegű kamat semmiképpen sem jelzi a tiszteletet az érintettek iránt, ez a cég mégis felelős vállalként próbálja feltüntetni magát. A választadást leggyakrabban a vegyiparban működő cégek képviselői tagadták meg.

### **VIII.3. Ajánlások a vállalatok és érintettjeik számára – elsősorban a kormánzatnak és a civil társadalomnak**

Mindent figyelembe véve, a terület fejlődése elengedhetetlen. Napjainkban számos vezető vállalat – multinacionálisok és magyar cégek egyaránt – komolyan veszi a CSR ügyét, és ők remélhetőleg jó példaként szolgálnak a többi vállalat számára is, így a CSR terjedni fog. Eddig a CSR eszközök fejlesztésének és alkalmazásának forrásai főként a magáncégek voltak, elsősorban a multinacionálisok, stratégiai céljaiknak megfelelően.

A vállalatokat mind a külső (kormányzat, versenytársak és fogyasztók), mind a belső (alkalmazottak, részvényesek) érintettek ösztönzik a felelős tevékenységre. Minden csoport a saját érdekét igyekszik érvényesíteni, hiszen a vállalatok nagy hatással vannak életükre. És – hála a civil társadalom növekvő erejének – a csoportok is hatnak a vállalatokra. Az érintettek közvetett és közvetlen módon is meghatározzák az üzleti szereplők jövőjét.

Azonban eltekintve az érintettektől érkező ösztönzéstől és potenciális fenyegetéstől, a vállalatoknak kötelessége is felelősen viselkedni. Mivel komparatív információs előnyük van, különleges felelősséget kell viselniük a környezet és a társadalom iránt.

A vállalati felelősségvállalás terjesztése tehát a vállalatok és érintettjeik közös felelőssége. A vállalatok etikáját fejlesztheti a vállalati és non-profit szervezetek tanácsadása és képzései. A jogalkotóktól pedig nem kifejezetten pénzügyi támogatást várnak a vállalatok – ahogy az elméleti résznél hangsúlyoztam, ennek nem is lehet mélyreható, hosszútávú hatása -, sokkal inkább tudatformáló, felvilágosító tevékenységet.

A médiának és a kormánynak elsődleges szerep jut a tudatformálás, társadalmi nevelés területén. Az üzleti és közérkölcök kölcsönösen meghatározzák egymást (Angyal, 1997), így a kormányzati példamutatás elengedhetetlen – ha ez nem létezik, az lehetőséget és kísértést jelent a vállalatoknak az etikátlanságra, és annak morális önigazolására.

Habár az egyéb okok sem lebecsülendők, a legtöbb vállalat csak akkor fog felelősen viselkedni, ha érintettjei értékelik ezt – elfogadva Vogel (2006) állítását, hogy a CSR főként az erkölcs keresletére épít. Ezért a fiatalok felelősségre való nevelése az iskolákban és a társadalom széles rétegeinek nevelése a közeli jövő egyik legfontosabb feladata.

A tömegmédiák azonban még mindig a konzumerizmus üzeneteivel bombáznak ahelyett, hogy felhívnák a figyelmet a környezeti degradációra és az olyan pszichológiai problémákra, mint a tárgyfüggőség, amelyhez a fogyasztói társadalom vezet.

A CSR kommunikációja fontos, de Magyarországon még nem megfelelő színvonalú. Említettük a bizalmatlanság problémáját, melyre az üzleti élet hitelességének növelése megoldást jelenthet. A CSR még mindig nem integrált része az üzleti stratégiának, a CSR-ról szóló információkat például még nem kapcsolják össze a pénzügyi teljesítménnyel (Farsang és Kovács, 2006). A vállalatok fontolva haladnak – már nem a szükséges tudás hiánya miatt, hanem mert nem biztosak az érintettek reakcióiban.

A hitelesség és a bizalom a transzparencia növelésével lenne elérhető, külső szakértők bevonásával a jelentéskészítési folyamatba, vagy az érintettek érdekeinek meghallgatása által. A társadalmi címkézés intézménye szintén csökkenthetné a bizalmatlanságot.

Egyik válaszadónk olyan fórumokat javasolt, ahol a résztvevők a már bevált jó példákat vitatnák meg („best-practice sharing forums”), így megszűnne a civil társadalom demokratikus deficitje a magyar gazdaságban.

„Csak akkor tudunk túllépni a jelenlegi helyzeten, ha a gazdaság, a kormányzat és a civil társadalom képviselői találkoznak és megvitatják a jó gyakorlatokat, illetve közösen újakat dolgoznak ki.” – mondta egy multinacionális vállalat kommunikációs és PR vezetője. A CSR számára kedvező környezet a szereplők partnersége és összehangolt tevékenységei nyomán jön majd létre. Eredményeket egy inkrementális, folyamatos tanulási és megegyezési folyamatban érhetünk el, sokkal inkább, mint jogi előírásokkal.

A társadalmi nevelés a kormány, a média és a non-profitok közös felelőssége. Mivel az érintettek még mindig nem eléggé tudatosak, a vállalatok nem kellően motiváltak felelősségük vállalására. Talán szocialista örökség, hogy a civil társadalom sokszor közömbös és távol tartja magát a közösségi akcióktól, de a demokratikus, kapitalista rendszer megköveteli a tudatosság növelését. „Ahhoz, hogy a CSR az üzleti élet főszórában is megjelenjen, a jövő vállalkozói, üzleti vezetői, menedzserei és alkalmazottai között kell terjesztenünk a megfelelő tudást és képességeket.” (EC, 2006).

A civil társadalom hatékonysága a pénzügyi erőforrásokon, de a civil párbeszéden is múlik, így a jó gyakorlatokat megosztó fórumokat és az egyéb vitalehetőségeket a jövőben gyakoribbá kell tenni az információk hatékony áramlása érdekében.

Ahogy már említettük, az 1990-es évek közepétől a multinacionális vállalatok álltak a CSR mozgalom élére, de jó példákat nem csak tőlük, hanem a CSR implementációjában előttünk járó országok kormányzataitól is elleshetünk. Ezek a példák segíthetik a magyar folyamatot, habár figyelembe kell vennünk az eltérő nemzeti és kulturális sajátosságokat.

Néhány általunk megkérdezett non-profit szervezet és vállalatvezető realista felfogása szerint a CSR-t a nagyvállalatok még mindig PR eszközként kezelik úgy Magyarországon, mint más országokban. A szponzoráció és a hasonló tevékenységek gyakoriak, de a CSR még mindig nem integrált része az üzleti stratégiának. A valódi

elkötelezettség nélküli CSR kommunikációja már így is túl divatossá vált. A legtöbb esetben a CSR tevékenység kommunikációja fontosabb, mint a tevékenység maga – és ez a CSR költségvetéseken is látszik.

A non-profitok képviselői hangsúlyozták, hogy mivel a CSR gondolat terjesztését Magyarországon a vállalatok vezetik – nem úgy, mint nyugaton, ahol a fogyasztók álltak a mozgalom élére – ezért a PR vonatkozások láthatóan túl nagy szerephez jutottak. Kevés kivételtől eltekintve a CSR konferenciákon a vállalatok képviselői PR és marketing munkát végeznek, ahelyett hogy valódi elkötelezettségről vagy a CSR eszközök implementációjáról lenne szó. Ezért az előadások – ahogy már említettem – többnyire a CSR alapjairól szólnak, a mélyreható diskurzus ritka.

#### **VIII.4. A kutatás óta eltelt idő**

2007 óta a magyarországi CSR-helyzet nem változott szignifikánsan. Természetesen azóta is készültek felmérések, kutatások, voltak konferenciák, kiosztottak díjakat. Néhány felelősségét hangsúlyozó cég súlyos munkaügyi és egyéb botrányokba keveredett, ezzel is rámutatva, hogy a CSR sokszor nem jelent valódi felelősséget az érintettek iránt. A téma elmélete inkább gyümölcsözőt, megjelentek Tóth Gergely, Ligeti György, Angyal Ádám és Szlávik János könyvei.

Az UNDP kutatás eredményeit és a témával foglalkozó szervezetek véleményét figyelembe véve a Gazdasági és Szociális Tanács 2008-ban megfogalmazta ajánlásait a társadalmi felelősségvállalásról a kormányzat számára, figyelembe véve a törvényeket és a nemzetközi konvenciókat, iránymutatásokat. Az anyag hangsúlyozza az állam szerepét a CSR propagálásában, ennek ellenére a kormányzat gyakorlatilag semmit nem tett a kérdésben az elmúlt években. Igazság szerint a válság és a kormányváltás nem is igen adott alkalmat erre, a következő évek azonban hozhatnak változást. Az ajánlások ezen felül a civil szférának és a médiának is szólnak. Az ajánlások szellemisége igazodva az EU dokumentumaihoz az üzleti érdekre, a nyer-nyer szituációk hangsúlyozására épül. Eszerint tulajdonképpen nem számít a CSR motivációja: néhányan meggyőződésből, mások kényszerből fognak felelősen viselkedni, a lényeg a társadalmi hatás.

## **IX. Az etika mint versenyelőny**

### **A Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságtudományi Központjának kutatása**

A 2007-es kutatás során több tévhitre, hibára ráakadtam, ráakadtunk a CSR-ral, különösen annak magyarországi megvalósulásával kapcsolatban. Még több probléma, de megoldási javaslat is merült fel a kutatás utóélete során, melyben az UNDP vezetésével a témában vezető magyar szakemberek dolgoztak ki stratégiai javaslatot a magyar kormány számára. Látható, hogy a CSR eszközök instrumentális használata – ráadásul az érintettek közönyével párosulva – nem okozhat radikális változást sem a gazdasági, sem a környezeti, sem a társadalmi fejlődésben.

A civilek, a kormány és a vállalatok egymásra mutogatnak felelőst keresve, bár szerencsére léteznek olyan civil szervezetek, mint a KÖVET, vagy a Tudatos Vásárlók Egyesülete, akik felvállalják a főárammal való szembehaladás nehéz feladatát.

És léteznek elkötelezett vállalatok, vállalkozók is, akik felismerték felelősségüket a dolgok folyásáért. A dolgozatban másodikként ismertetett kutatás belőlük mutat be néhányat, valamint azt, hogy a nagyon kemény versenyhelyzetben is lehetséges, sőt gyümölcsöző valóban felelősen, etikusan, értékvezérelten vezetni vállalkozásokat.

#### **IX.1. A kutatás metodológiája, hipotézisek**

A kutatás során 17 vállalat vezetőjével készítettünk mélyinterjút<sup>57</sup>. A vállalatokat az elmúlt évek során megszerzett tapasztalataink, szakértői tudásunk alapján választottuk ki. (Természetesen lehetetlen lett volna összeírni az összes értékvezérelt vállalat listáját, majd véletlenszerűen választani belőle.)

A kérdések a vállalat etikájára, és annak a versenyhelyzettel való összefüggéseire vonatkoznak. Hipotéziseink Frank (2004) alapján a következők:

H0: A valódi elkötelezettség, értékvezéreltség versenyelőnyt jelent a vállalat számára, hiszen:

---

<sup>57</sup> Az interjúkat rajtam kívül a következők készítették, amiért mindannyiuknak hálás vagyok: Ertsey Katalin, Ujhelyi Katalin, Kovács Gábor és Paizs Ábel.

- H1: csökkennek a menedzserek opportunista törekvései, így csökkennek az ellentétek a menedzserek és a tulajdonosok érdekei között, a konfliktusok kezelhetőbbé válnak;
- H2: az elhivatott alkalmazottak munkateljesítménye javul, akár még a piacon átlagosan elérhetőnél kevesebb fizetésért is hajlandóak a vállalatnak dolgozni;
- H3: a potenciális alkalmazottak és menedzserek vonzóbbnak találják a céget;
- H4: a fogyasztók hűségesebbek, lojálisabbak lesznek a céghez és annak termékeihez;
- H5: nő a bizalom, csökkennek a tranzakciós költségek, összességében javul a viszony a beszállítókkal és szerződéses partnerekkel.

## **IX.2. A kutatás eredményei**

Mivel a minta elemszáma nagyon alacsony, ezért a statisztikai, kvantitatív eredményeknél fontosabbnak tekintem az interjúalanyok egyéniségét, különlegességét, egyediségét kifejező idézeteket. Természetesen a számszerű eredményeknél megőrzöm anonimitásukat, de ezekkel az idézetekkel akarom megmutatni, mennyire építőek és értékesek voltak számomra az interjúk emberileg és szakmailag.

Először az egyes számszerűsíthető kérdésekre adott válaszokat mutatnám be, később a 17 interjúból levonható tapasztalatok alapján vázolnám, miben különbözik egy értékvezérelt vállalat egy hagyományostól. Ebben a részben az egyes megkülönböztető sajátosságok teljesebb bemutatása érdekében idézem az interjúk alanyait<sup>58</sup>.

A számszerűsített kérdések esetében a megkérdezetteknek egy 1-től 5-ös skálán kellett elhelyezniük saját válaszukat.

*IX.2.1. Milyennek ítéli meg a verseny erősségét a cég saját szektorában?(3.1. kérdés)*

---

<sup>58</sup> Ahol nem írok évszámot, ott az általunk készített interjúkból idézek. Az irodalomjegyzékben tüntettem fel azokat a dokumentumokat, amelyek esetében feltüntettem az évszámot.



A verseny erősségét átlagosan 4-re értékelték. 12 válaszadó szerint a szektorban a verseny erős (4 vagy 5). Két válaszadó (egy szolgáltató és egy építőipari cég) a versenyt a szektorban nagyon erősnek ítéli, de saját cégük esetében a versenyt csak közepesen erősnek látják. Egyikük úgy fogalmazott, ők kiemelték önmagukat a versenyből etikus hozzáállásukkal, így a vevők csak nagyon jelentős árkülönbség esetén döntenek úgy, hogy a konkurenciát választják helyettük. A másik arra hívta fel a figyelmet, hogy egyes megrendelések megszerzéséhez elengedhetetlen, hogy bizonyos minősítéseket, bizalmat megszerezzenek, és mivel nekik ez sikerült, sok tevékenységük a versenyen kívül áll. Az értékvezérelt vállalkozások arra koncentrálnak, amiben ők jók, ők mások, így elébe mennek a versenynek, ahelyett, hogy belevetnék magukat a sűrűjébe.

*IX.2.2. Milyennek ítéli meg a versenytársak etikusságát a cég saját szektorában?  
(3.2. kérdés)*

Az erre a kérdésre adott válaszok lesújtóak. Az átlag 2,2 – tehát a versenytársak etikusságát a megkérdezettek gyengének értékelik. Csúpn négy megkérdezett adott 3-ast (közepesen erős), és egy – kifejezetten alternatív energiával foglalkozó, gyakorlatilag versenytárs nélküli – cég látja úgy, hogy aki az ő iparágában kezd el dolgozni, az nem csak környezeti felelősséget érez, de a verseny tisztességét és tiszteletben tartja. Más válaszadók esetében nincs korreláció a verseny erőssége és a versenytársak etikussága között: vannak erős és gyenge versenyhelyzetű iparágakból is, akik etikátlannak látják konkurensüket.

*IX.2.3. Általánosságban inkább előnyt, vagy hátrányt jelent az etikus viselkedés a cég saját szektorában? (3.3. kérdés)*

Erre a kérdésre a válaszok átlaga 3,5 (indifferens és előny közötti). Az egy „indifferens” válasz kifejtésénél a válaszadó úgy fogalmazott, hogy vannak esetek, amelyekben előny, más esetekben viszont hátrány az etikus viselkedés. Az építőipari cég például a homályos pályázatokat említette, amikor a versenytársak nem tisztán foglalmazzák meg, hogyan fogják az adott munkafolyamatot elvégezni. A valóságosnál alacsonyabb árakat tüntetnek fel, és mikor megnyerik a munkát, máshogy magyarázzák az általuk leírtakat, mint ahogy a józan ész alapján a pályázat kiírói értelmezhetnék. Ha mégis a jobb megoldást választják, az költségnövekedéssel jár, és így előfordulhat, hogy a pályázatot

megnyert legolcsóbb ajánlat sokkal drágább lesz, mint a konkurensé. Ilyen esetekben természetesen hátrány az etika, hiszen nem jutnak hozzá a munkákhoz. Ha viszont meghívásos kiírás van, az etika előny, hiszen aki már dolgozott velük, bizalommal hívja őket vissza.

„A beszállítókkal, partnerekkel, munkatársakkal való korrektség megtérül. De az üzletszerzésnél kimondott hátrány.” (Freesoft Kft)

A megkérdezettek kétharmada (11 vállalat) szerint az etikus viselkedés előny, illetve jelentős előny (4 vagy 5). Ez azt is jelenti, hogy a H0 hipotézisünk igazolódni látszik. Érdekes módon a 4 bio-, ökoipari megkérdezett közül ketten találják úgy, hogy az etika a szektorban hátrányt jelent: mindketten a fogyasztók érzékenységre és a fennálló rendszer megváltoztatásának nehézségeire panaszkodnak.

Nagyon fontos megjegyezni, hogy a válaszadók többsége az „előnyt” nem pénzügyi értelemben értette. A pénzügyi előny kérdésében két markánsan eltérő vélemény rajzolódott ki:

5 válaszadó szerint az etikus viselkedés megtérül pénzügyi értelemben is, legalábbis hosszú távon előnyt jelent a versenyben. Bakos Miklós, a Bakosfa Kft tulajdonosa a válság kapcsán – vele 2010-ben készítettem interjút, mintegy az elmúlt két év potenciális változásainak kontrolljaként – említette, hogy bár a forgalmuk visszaesett, korántsem olyan mértékben, mint a konkurensé. A vállalatvezető egyértelműen a vállalat becsületére, tisztességére, a partnerek, alkalmazottak, vevők bizalmára vezeti vissza ezt az előnyt.

12 válaszadó viszont hangsúlyozza, hogy etikusan viselkedni pénzbe kerül (a mértékben nem értenek egyet, 5 szerint kifejezetten ráfizetéses, a többiek szerint hosszú távon, pénzügyi értelemben majdnem indifferens), és rövid távon versenyhátrányt okozhat. (A válaszadók maguktól különböztették meg a rövid és hosszú távot, nem sugalltuk nekik ezt kérdéseinkkel.) Legtöbben példaként az etikai önuralmat említik (szám szerint 11-en): nagyon sok pénzügyileg gyümölcsöző üzletben, tevékenységben nem vehetnek részt, mert azokat nem lehet összeegyeztetni etikai elveikkel. Ők tehát úgy gondolják, jobb versenyhelyzetbe kerülnének etikátlan eszközökkel, de hosszú távon a cég így is életképes és az etikus viselkedésből származó nem pénzügyi előnyök messze meghaladják a pénzügyi haszonáldozat költségét. Az etikus cégek nem lesznek elsők a szektorukban, de hosszú távon meg tudják állni helyüket a piaci versenyben.

„Úgy gondolom, hogy a mi vállalatunk is dönthetne úgy, hogy dinamikusabb fejlődési pályára áll korábbi etikai elveit mellőzve, de erre a jelenlegi vezetés bizonyosan nem hajlandó”. (Pannon Solar Kft)

„Az etikai erőfeszítések belülről fakadnak. Nem azért csinálom, hogy másoknak tetszem, hanem, mert a magam részéről ezt tartom normálisnak. Hosszútávon megtérül az etikus gazdasági magatartás, de ehhez vállalni kell az olyan nehézségeket is, hogy etikátlan versenytársak időnként a tönk szélére juttatják a vállalkozásomat.” (dr. Molnár György, Empátia Biomed Bt.)

„Az igen és a határozott igen között gondolkozom, amelynek oka, hogy pénzügyileg nem nagyon éri meg. Sokkal jobb fizetésem, és sokkal nagyobb hasznunk lenne, hogyha nem lennénk etikusak, de akkor nem lenne jövője a cégnek. Konkrétan anyagilag nem éri meg, de hiba lenne ezt csak így vizsgálni. Ha nem lennénk etikusak, akkor nem lennénk ekkorák. Egy fele ekkora cégben feketén ugyanennyit lehetne keresni, mint itt tisztán, és hogyha ezt is megvizsgálom, akkor még anyagilag is megéri.” (Kürti Gábor, Hajtás Pajtas Kft)

Fontos, hogy a 12 cég közül, akik szerint etikusnak lenni pénzügyi áldozattal jár, 7 szerint előny etikusan viselkedni. „Az etikusság célja nem a profitnövelés volt, és nem is hiszem, hogy így többet keresnénk, mint ha a mainstream gondolkodás szerint működnénk, de ha komplexen figyeljük, hogy milyen jól élünk és milyen jól érezzük magunkat azokhoz képest, akik ezt nem így csinálják, akkor mindenképpen megéri értékvezérelten dolgozni.” (Héjj Tibor, Proactive Management Consulting Kft)

Többen hangsúlyozták – dolgozatommal egybecsengve, de gondolataim előzetes ismerete nélkül – hogy ha valaki a potenciális versenyelőny miatt etikus, az nem is igazi etika. Az etika előny, de csak akkor, ha elveiket a pénzügyi haszontól függetlenül, hosszú távon betartják és érvényre juttatják. Épp ezért tulajdonképpen mindegy a számukra, hogy pénzügyileg előny-e az etika, tevékenységük alapja a remény, hogy jobb lehet a világ.

#### *IX.2.4. Előnyt jelent-e a cég etikai kultúrája a tulajdonosok és a menedzserek érdekei közötti konfliktusok megoldásában? (H1 hipotézis) (4.1. kérdés)*

A kérdésre 3 megkérdezett nem adott választ, hiszen esetükben a menedzser maga a tulajdonos. A maradék 14-ből 8 szerint jelent az etika előnyt, 5-en pedig részben előnynek tekintik azt. A válaszok átlaga 3,8 (előny).

*IX.2.5. Érzékelhető-e a cég etikai kultúrájának a hatása az alkalmazottak munkateljesítményén? (H2 hipotézis) (4.2. kérdés)*

Ez egyike azon kérdéseknek, amelyekre majdnem mindenki pozitívan válaszolt. „A minőségi munkavégzéshez nem elegendő 'humán erőforrást' alkalmazni. Ahhoz 'munkatársak' kellene, akik elkötelezettek, és igényesek a munkájukra.” (Ostorházi, 2006)

„Nem engedhetünk meg anyagilag tökéletes dolgokat magunknak, de erőnkön felül fizetjük meg a dolgozókat, ami nem szokás. De nem ez a legfontosabb része a kapcsolatunknak, hanem az, hogy barátainknak tekintjük őket.” (Szepsy István, Szepsy Kft)

A megkérdezettek a családi légkört, a megfelelő munkakörülmények biztosítását, a tisztességes megélhetést biztosító fizetést, a vélemény kikérését, a döntésekben való részvételi lehetőség biztosítását, a problémák közös kezelését és a megfelelő kommunikációt említették, mint az alkalmazottak megbecsülésének kifejezési eszközeit. Az ilyen bánásmódot 13-an tekintik előnynek (ebből 6-an jelentős előnynek), és csak négyen gondolják úgy, hogy csak részben jelent előnyt. A négyből ketten hívták fel a figyelmet arra, hogy bizonyos iskolai végzettség alatt az embereket leginkább pénzzel lehet motiválni (megfelelve a maslow-i szükséglet hierarchiának), nem igazán értékeli a tisztességes hozzáállást. Esetükben az állandó kontroll például fontosabb a munkateljesítmény növelésében, mint a kedvező munkakörülmények vagy egyéb humánus alkalmazási feltételek. Enélkül lazsálnak és magáncélra használják a munkahelyi eszközöket. Azt is hangsúlyozták viszont, hogy az idősebbek és a nők jobban megbecsülik az etikus munkahelyeket és fogékonyabbak a tisztességes, méltányos munkáltatói hozzáállásra.

A válaszok átlaga 4,1 (előny).

*IX.2.6. Vonzónak találják-e a céget a leendő menedzserek/alkalmazottak a cég etikai kultúrája miatt? (H3 hipotézis) (4.3. kérdés)*

A munkaerő-felvétel ilyen fajta megkönnyítésében 12-en tekintik előnynek a cég etikus hírnevét, a régi vagy jelenlegi alkalmazottak ajánlásait. 3-an nem tekintik előnynek részben sem, ebből 2-en ugyanazok, akik az alacsony iskolai végzettségű

alkalmazottakról beszéltek. Mivel a potenciális munkavállalók pénzzel motiválhatóak, nem érdekli őket a cég etikussága. Ráadásul mivel ezek a cégek rövid távon versenyhátrányba kerülhetnek, néha nem tudnak rögtön fizetni – ilyenkor a pénzzel motiválható munkavállalók elhagyják őket.

A válaszok átlaga 3,6 (előny).

*IX.2.7. Hozzájárul-e a cég etikai kultúrája a fogyasztók hűségéhez, lojalitásához? (H4 hipotézis) (4.4. kérdés)*

Erre a kérdésre kaptuk a legpozitívabb eredményt. 16 válaszadó szerint az etika a fogyasztókkal kapcsolatban előny (8-uk szerint határozott előny). Csupán a Galgahévízi Ökofalu vezetője, Varga Géza értékeli úgy, hogy a magyar fogyasztók még mindig túl árérzékenyek ahhoz – és ez a jövőben sem fog szignifikánsan változni -, hogy bármiféle etikai többletértéket figyelembe vegyenek fogyasztói döntéseiknél. A biogazdálkodásban előállított termékek természetesen drágábbak, és Magyarországon a többség ezt a többletköltséget nem hajlandó (vagy nem képes) megfizetni. Ezt mások is említették, de ők olyan kontextusban, hogy nehéz eljutni a fogyasztókhoz, mivel első körben az ár, és nem a minőség alapján választanak. Mivel azonban azt tapasztalják, hogy aki már egyszer kapcsolatba került velük, az visszajár, általánosságban pozitívan értékelték a fogyasztók lojalitását. A Mr. Sale Kft tulajdonosa, Békés Zoltán példaként 100 százalékos pénzvisszafizetési garanciájukat említette. Bár a vevők ezzel visszaélhetnének, de nem teszik, és csak valóban indokolt esetekben hozzák vissza a termékeket. A Pannon Solar Kft alternatív energiával foglalkozó cég főmérnöke, Samodai György így fogalmazott: „egy ilyen jellegű termékkel a vevő érzelmi kapcsolatba is kerül.”

A válaszok átlaga 4,4 (előny).

*IX.2.8. Kimutatható-e a cég etikai kultúrájának a hatása a beszállítókkal és partnerekkel való bizalom kialakításában? (H5 hipotézis) (4.5. kérdés)*

Csupán két válaszadó látja úgy, hogy a partnerekkel való kapcsolattartásban részben hátrány az etika, ugyanis néha visszaélnék a bizalmukkal. 15 válaszadó szerint a beszállítókkal, partnerekkel szemben tanúsított etikus magatartás előnyt jelent (5 szerint határozott előnyt). Példaként az átmeneti likviditási problémákat említették: ha egy

partnerrel hosszú távú bizalmi viszonyuk van, nem fogja felrúgni az üzleti kapcsolatot, ha egyszer nem tudnak időben fizetni. Ugyanígy nem fognak beszállítót, vagy felvásárlót váltani minden egyes árváltozásnál, együttműködnek és kommunikálnak a közösen gyümölcsöző megoldások megtalálása érdekében.

„A tisztességes üzletvitel tiszteletet ébreszt. Ha nem lennénk korrektek, a nagyon kemény elvárásokat szabotálnák a beszállítók.” (Coloplast)

Kürti Gábor a Hajtás Pajtás Kft-től azt említette, hogy mikor a törvényi kötelezettségnek megfelelően a futárokat bevonták alkalmazottnak, ezt csak áremelésekből tudták fedezni, de a megrendelők megértették a dolgot, és nem pártoltak el tőlük.

„A résztvevők egyre inkább rádöbbennek arra, hogy nekünk (mint etikus szervezetnek) volt igazunk, és ezért szeretnének visszatérni. Ezek azok a jelek, ami miatt kijelentem, hogy a rövid távú következmények nem jelentősek, és ezért mondom azt, hogy előnyt jelent az etikus viselkedés a szektorban.” (dr. Enyingi Tibor, Sokoró Ökológiai Alapítvány)

A válaszok átlaga 4,2 (előny).

#### *IX.2.9. Összességében megtérülnek-e a cég etikai erőfeszítései a mai magyar gazdaság viszonyai között? (4.6. kérdés)*

Ez a kérdés lényegesen különbözik a 3.3-as számútól, ahol azt kérdeztük, a cég saját szektorában előnyt jelent-e az etika. Ez a magyar gazdaság általános viszonyaira utal – a következőkben meg is kértük az interjúalanyokat, hogy fejtsék ki a véleményüket az etika helyzetéről a magyar gazdaságban.

Ennél a kérdésnél még inkább kiderült, hogy válaszadóink több dimenzióban, és kifejezetten nem pénzügyi értelemben értelmezik a hasznót, a megtérülést.

Szepey István így vall erről: „Ez nem erőfeszítés. De megtérül. Ha nehezebbre esik az embernek ezt tenni, az erőfeszítés. Ezért nem erőfeszítés. De az ember így érzi magát jobban, könnyebben.”

„Amit csinálunk az maga a fenntarthatóság, és azzal teljes mértékben elégedett vagyok. Soha nem csinálnék mást. Ez az értékelés szempontjából nálam csillagos ötös.” (Varga Géza)

Bár a részhipotézisekre adott válaszok ennél sokkal pozitívabbak, itt az átlag 3,5.

8 válaszadó szerint a cég etikai erőfeszítései megtérülnek, 6 szerint csak részben, a többiek (egy szolgáltató, és két bio-, ökoipari szervezet) szerint a magyar gazdaság és társadalom még nem érett eléggé az etika komolyan vételére.

#### *IX.2.10. A minta jellemzői*

A 17 megkérdezett vállalat közül csak háromnak van etikai kódexe. Kettő közülük multinacionális cég leányvállalata, a harmadik magyar magántulajdonú közép vállalat. A többiek főleg méretük miatt gondolják úgy, hogy elégségesek íratlan szabályaik. Vannak azonban olyanok is, akik elvből nem alkalmaznak etikai intézményeket. Ezeket kirakatnak tartják, amely akár még inkább el is fedi az etikátlan működést, de semmiképp sem ez biztosítja annak elkerülését.

„Vagy működik nélkük is, vagy nem.” (Freesoft Kft)

„Nem is tartjuk szükségesnek, hogy legyen írásos küldetésnyilatkozatunk. Mi teljes mértékben elkötelezettségből csináljuk az összes dolgot, amit csinálunk, nem azért, hogy nekünk jó legyen. Sőt, mire rájöttünk, hogy ez nekünk jó, addigra már nyakig benne voltunk.” (Kürti Gábor)

„Nincs, és esetünkben nincs is rá szükség. Mindenki tudja, hogy mi célból jöttünk létre, hogy mit csinálunk, és hogy mit szeretnénk megvalósítani. Minden ülésünk és minden beszélgetésünk az etikát követi, a mindennapjainkat teljesen áthatja ez az eszmeiség.” (Varga Géza)

A válaszadók szektor szerinti megoszlása a következő:

egészségügy	3
építőipar	2
bio, öko	4
szolgáltatás	3
IT	1
élelmiszeripar	1
kereskedelem	1
egyéb ipar	2

A cégek közül 12 van magánkézben. 3 mikrovállalat (ebből egy alapítvány), 7 kisvállalat, 4 közép vállalat, 3 nagyvállalat (2 ezek közül multinacionális vállalat hazai leányvállalata).

Biztosan találhattunk volna más összetételű mintát is, de érdemes megfigyelni, hogy a cégek többsége kis-, és középvállalat. Látható tehát, hogy az értékvezérelt vállalatok nem kívánják maximalizálni méretüket, inkább az optimális méretre törekszenek. Ez megfelel az emberléptékűség feltételének, amely lehetővé teszi, megkönnyíti az etika mindennapokban való megélését.

### **IX.3. Összefoglaló eredmények**

*Mottó: Ez így ugye bonyolult, nem gazdasági... De hát végülis ez a lényege az egésznek!*  
(Szepsy István)

Ebben a részben idézetek segítségével szeretném bemutatni, hogy az amerikai és magyar értékvezérelt vállalkozások nem különböznek szignifikánsan, ami a tevékenységük alapját képező értékeket és vezetőik elhivatottságát illeti. Az elméleti részben megfigyelt sajátosságokat végigkövetve veszem sorra a magyar eredményeket. Azt gondolom, hogy mivel ezek a gondolatok nyitott kérdéseknél merültek fel, az is szignifikáns eredmény, ha csak a megkérdezettek negyede, esetleg fele említette azokat.

Az interjúk során kiderült, hogy az értékvezéreltség alapja valóban a hozamnak egy olyan többdimenziós definíciója, amit már az amerikai tapasztalatok összegzésénél kiemeltem.

Héjj Tibor így vallott erről: „Aki abban bízik, hogy ez nem jár pénzügyi áldozatokkal, mert például csökkennek a tranzakciós költségek vagy elkötelezettebbek lesznek a vevők, az el fog bukni (példaként a Body Shopot és a Ben & Jerry's-t említi). Értékvezéreltnek lenni az üzletben anyagilag nem mindig éri meg, de összességében véve megéri a tulajdonosnak, az alkalmazottnak, a környezetnek és a társadalomnak is. Ehhez szükség van olyan emberekre, akik megengedhetik maguknak ezt a fajta nagyvonalúságot, és nem akarnak beállni a pusztán anyagi javakat kergetők sorába, hanem egyéb motivációikat, emberségüket is meg szeretnék élni”.

A vállalkozói tevékenység során meghatározó identitás alapja hazánkban is az alapítók vagy leszármazottaik tulajdonosi kontrollja. „Mi az, ami még számít? Az, hogy sikereinket milyen célok érdekében, és milyen módon érjük el. A Béres Csoport vállalatait nem pusztán a közös tulajdonos köti össze, hanem az is, hogy mindegyik



társadalmilag hasznos, értékes tevékenységet folytat. Akármelyik vállalatunkról legyen is szó, a munkánk során közös alapot jelent mindaz, amit mi Béres értékeknek tartunk.” (Béres, 2006, 5. old.)

Mindemellett fontosnak tartják a vállalatvezetők és a család közvetett és kumulálódó pozitív hatását is.

Egyfelől a családtagoknak a legjobb teljesítményt kell nyújtaniuk, hogy példát mutassanak a többiek számára. Ez egyfajta kontroll is egy kis vállalkozásnál, hiszen a családtagok és az őket ismerő alkalmazottak előtt a vezető nem viselkedhet etikátlanul, hiszen ez nem csak szakmai, de személyes identitását is megkérdőjelezné. „A család előtt nem lehetek gazember.” (Bakos Miklós)

Másfelől az alkalmazottak – akik a munkahelyen is családias légkört tapasztalnak – hazaviszik a pozitív tapasztalatokat, és saját családjukban is alkalmaznak bizonyos eszközöket (pl. szelektív hulladékgyűjtés). „A vállalkozás olyan, mint egy transzformáció. Mint amikor egy kis embert beültetnek egy nagy gépbe, és ahogy mozog, a robot követi a mozgását. A lehetőségeink így nőnek meg.” (Kürti Gábor)

A megkérdezettek többsége a meglévő rendszerben, de annak alapvető értékét, a haszonmaximalizálást megkerülve akar érvényesülni. Ezeknél a vállalatoknál a profit nem elsődleges cél, csak eszköz az egyéb célok elérésére.

„A cél a teljeskörű élet. A vállalat, a munka ahhoz eszköz, hogy az élet értelmessé váljon. Nem a pénzkereset a cél. A pénzkereset hozadéka, járuléka, részeredménye, egyfajta jelzése a munka eredményességének.” (Holman Attila, Confecto Kft)

Valaki még ennél is továbbmegy a radikálisabb változtatás irányába: „A kezdeményezésünknek egyetlen célja van. Mi csupán életben akarunk maradni, mert ha nem lennénk, akkor az elveinket csak a Hyde parkban tudnánk hangoztatni. Úgy érzem, hogy semmi közünk az etikusság által növelt versenyképességhez. Végző soron nem is akarjuk, hogy közünk legyen hozzá. Az a meglátásom, hogy nem vagyunk etikusak. Ez a kutatás ennek a dolognak egy elméleti megközelítése, de a versenyképesség értelmében véve a Galgahévízi Ökofalu kezdeményezés nem mondható etikus vállalkozásnak. A kezdeményezésünk egyáltalán nem fér bele a gazdasági rendszerbe.” (Varga Géza)

A vállalat így csak eszköz a közjó elérésére, ugyanakkor a vállalkozó identitásának kiteljesítésére, megélésére is. A tudatos, értékvezérelt vállalkozók nem akarnak kettősségben élni, hogy megőrizhessék mentális és fizikai egészségüket.

„A kérdés számomra nem úgy merül fel, hogy miért léteznek értékvezérelt vállalkozók és vállalkozások, hanem úgy, hogy miért nem akar mindenki ilyen lenni, aki megengedhetné magának. Úgy érzem, a nyugati kultúrában ezek az emberek „lefojtják” magukat, egy láthatatlan kényszer által. Ennek a mélyén a kockázatkerülés, a stabilitásra való törekvés áll, hiszen sokkal könnyebb üzletileg sikeresnek lenni, mint tudatos, boldog, teljes életet élni.” (Héjj Tibor)

A magyar értékvezéreltek is hangsúlyozták, hogy náluk a hivatásuk, üzletviteli értékeik megválasztása erkölcsi választás volt ugyan, de tulajdonképpen nem is tudnának elképzelni másfajta működést.

„A teremtés könyvében Isten azt a parancsot adta az embernek, hogy uralkodjon a földön. Ez felelős fennhatóságot jelent! A pusztításra a sáska teremtetett és nem az ember. A sáskának ilyen a természete, de az ember észet kapott a teremtetől és szabadságot. Ehhez pedig komoly felelősség is társul. Ez a gondolat nyújtson segítséget, amikor megindokoljuk tetteinket, akár a bevonatkészítést is.” (Ostorházi, 2006)

„Nekem ez az utam. Nekem ez a hobbim, ez a küldetésem, ez a kísérletem, ez az életem. Biztos vagyok benne, hogy ha én elkezdeném a másik utat, az nem is működne, nekem nincs más utam – lehet, hogy ez le is von a cselekedeteim értékéből...” (Héjj Tibor)

Egy magántulajdonú, különösen egy családi cégnél nagyobb a mozgástér arra, hogy bizonyos üzletileg hasznos, de amúgy káros beruházásokat ne tegyenek meg, vagy hogy társadalmi felelősségvállalásban túlmenjenek az átlagosan elvárt szinten. Ezt a válaszadók fele hangsúlyozta. A Béres Egészség Hungaricum program például üzletileg nem igazán éri meg, hiszen, ha egészségesebbek az emberek, akkor kevesebb gyógyszert vesznek. De a cégnek, a családnak arca van, alapvető és alapos felelősséget éreznek a magyar lakosságért. Elsődleges céljuk nem a gyógyítás, hanem egy egészséges társadalom kialakítása.

„Üzleti sikereinkre méltán lehetünk büszkék, mint ahogy arra is, hogy megőriztük és ápoltuk azt az erkölcsi örökséget, melyet egyik alapítónk hagyományozott ránk.” (ifj. dr. Béres József)

A főárammal való szembeállítás egy formája a lokális beszerzés, lokális értékek hangsúlyozása a globalizált környezetben.

„Fontosnak tartjuk a helyi anyagok felhasználását. Törekedtünk arra, hogy zömmel lokális alapanyagokra támaszkodjunk, hogy ezzel a szállítási költségeket és a környezeti terhelést is lecsökkentsük.” (dr. Enyingi Tibor)

„Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!” (Varga Géza)

Szintén meghatározó a minőséghez, az üzleti és szakmai kiválósághoz való hozzáállás (ld. Argandona, 2009-et a válságot megelőzni tudó felelősség mibenlétéről). A felelősségnek része az önmaguk, a családjuk iránti felelősség is. A szakmai kiválóság nehéz gazdasági helyzetben is megőrizhetővé teszi az elért eredményeket.

„Ezt csináljuk, és vagy jól csináljuk, vagy nincs. Nincs más választás. Végigkísérte az életemet, hogy ha jót nem tudunk tenni, akkor inkább ne tegyünk semmit.” (Szepsy István)

„A lényeg az, hogy mi szeretnénk lenni a legjobb és leggyorsabb futárszolgálat, és úgy szeretnénk dolgozni, mint a megrendelőnk barátja, vagy mintha magunknak dolgoznánk.” (Kürti Gábor)

„Véleményem szerint, ha az ember dolgozik, akkor azt úgy tegye, hogy tökéletes legyen.” (Garancsy István, Arhitekton Kft)

Nem kifejezetten szakmai, sokkal inkább emberi kiválóságról beszél Varga Géza: „A kitartást tekintjük az erényünknek. Nem vagyunk ügyesek, nem vagyunk gazdagok, csak kitartóak vagyunk, és mostanában ez a kitartás kezdi meghozni a gyümölcsét.”

#### **IX.4. A válság hatása a cégek 2008-2010-es tevékenységére**

A vizsgált cégek mindegyike túlélte a válságot, néhányuk kis mértékben még növelte is méretét. A többség kisebb létszám-, és költségcsökkentéssel átvészelte a válság legnehezebb időszakát. Mint említettem, a 2010-es interjú alanya, Bakos Miklós úgy gondolja, a válsággal kapcsolatos veszteségeik sokkal nagyobbak lettek volna, ha nem lennének értékvezéreltek. Az etika megvédte őket a bizalom veszélyes mértékű megingásától.

A Confecto Kft az elmúlt években egyházi megrendelésekre szakosodott, mint mondják, itt nincs korrupció. A Béres Gyógyszergyár honlapján „A felelősség válság idején is kötelez” címmel találunk cikket ([www.beres.hu](http://www.beres.hu)).

Nem meglepő módon a válságból legpozitívabban a Galgahévízi Ökofalu jött ki, hiszen ők éppen arra készültek fel már hosszú évek óta, hogy függetlenítsék magukat a globális folyamatok által meghatározott, növekedésre koncentráló és válság-érzékeny gazdasági rendszertől. Hasonló a helyzetük az alternatív energiával foglalkozóknak, így a Pannon Solar Kft-nek, a Raiffeisen Energiaszolgáltató Kft pedig újabb és újabb szélerőmű park létrehozásában vesz részt.

### **IX.5. Kifejezetten magyar sajátosságok, problémák**

A válaszadók fele tett utalást arra, hogy hazánkban külön probléma a gazdaság etikus magatartásával kapcsolatban, hogy ebben a kérdésben az állam nem jár elől jó példával. Ezt érzékelik a közbeszerzéseknél, tartozások kiegyenlítésénél, pályázatoknál is. Nem várnának sokat, csak hogy az állam legyen kiszámítható, ne akadályozza a tisztességes vállalkozásokat, és ne ő legyen az etikátlanság elsődleges forrása. Többen említették, hogy amíg a korrupció, a szegénység, illetve a roma szegregáció ilyen szintű lesz, nem várható, hogy általánosan fontosabbá váljon a gazdaságetika, az értékek szerepe. Ha viszont ezeket rendbe tenné az állam, az jó alap lenne a gazdasági élet tisztulásához.

Rákérdeztünk arra is, remélnék-e változást az elkövetkező 5-10 évben. Ebben is két markánsan eltérő vélemény rajzolódott ki: 10-en hisznek abban, hogy az emberek elég értelmesek ahhoz, hogy a tarthatatlan etikai állapotok megváltozzanak. A többi 7 válaszadó pesszimistább, szerintük legfeljebb az olyan kényszerítő erők, mint a klímaváltozás, a növekvő olajárak vagy a társadalmi feszültség fogják rávenni az embereket az amúgy ésszerű változások meglépésére.

### **IX.6. Lehetséges kiindulópontok további kutatásokhoz**

Bár erre direkt nem kérdeztünk rá, a személyes hangú interjúkból kitűnt, hogy sokféle indíttatásból váltak értékvezérelt vállalkozókká interjúalanyaink. Ennek megfelelően sokféleképpen is definiálják, számukra mit jelent értékvezéreltnek, etikusnak lenni.

Talán a legtöbbet említett ok a vallás, a spiritualitás. Van olyan is, aki ki akart lépni az egészségtelen, lelkiileg, szellemileg és testileg mérgező világból, autonómmá akart válni. Sokakat a kiábrándító környezeti állapot megváltoztatásának reménye indított el a pályán. Vannak, akik több éves alkalmazotti lét után, éppen a nagy cégeknél szerzett rossz tapasztalatok miatt kezdtek saját vállalkozásba. Néhány példa a „definíciókból”:

„Számomra elsősorban azt jelenti az etikus gazdálkodás, hogy mi nem csalunk. Mindig nyugodtan fekszünk le, mert marketing és eladhatósági szempontból mindig csak az igazat mondjuk. Azt tartjuk értéknek a vállalkozásunkban, hogy minden, amivel foglalkoztunk az idők folyamán, az összhangban maradt az általunk hirdetett alapelvekkel.” (dr. Enyingi Tibor)

„Számunkra az egyetlen etikai norma a tisztességesen értelmezett fenntarthatóság. Nem a fenntartható gazdasági növekedésre gondolva, hanem esetünkben a kulcsszó csupán a fenntarthatóság, tehát úgy gazdálkodni, úgy tevékenykedni, úgy élni, hogy a következő generációk esélyeit ne rontsuk abban, hogy ők is így gazdálkodhassanak és így élhessenek.” (Varga Géza)

„Az etikus vállalati magatartást úgy határoznám meg, hogy az valamiféle felelősségteljes vállalás és teljesítés, amit a szállítói és vevői üzleti partnerek egymás felé produkálnak, és ezt a fajta hozzáállást akár a gazdasági előnyszerzés elé is állítják.” (Samodai György)

„Az etika olyan formán jelent meg az elképzeléseimben, hogy olyan módszert, eljárást kell keresnem, aminek nincsen káros mellékhatása. Azért lettünk profitorientált cég, hogy bebizonyítsuk: lehet csak pozitív célokat kitűző vállalkozást is nyereségesen működtetni.” (dr. Gazdag Dávid, Klíma Kft)

Egy következő kutatás során érdemes lenne feltérképezni, hogy az egyes vezetőket mi motiválta arra, hogy ilyen céget csináljanak. Ezekből az eredményekből – összekapcsolva a jó példák kiemelésével - le lehetne szűrni, mi kell ahhoz, hogy egy üzlet, továbbmenve az egész gazdaság etikusabb legyen.

Szintén érdekes lenne tesztelni pár év múlva válaszadóink azon felvetését, hogy középtávon úgy alakul a gazdasági helyzet, hogy nem az etika fog versenyelőnyt jelenteni, hanem az etikátlanság lesz versenyhátrány. Szlávik (2009, 47. o.) alapján a felelősség vállalása pár év múlva nem választási lehetőség lesz, hanem „előbb-utóbb

elengedhetetlen lesz ahhoz, hogy a vállalatok a versenyben fel tudják venni a harcot versenytársaikkal”.

„Ha a gazdaság szereplői elhinnék, hogy az etikus magatartás megéri, nem veszteséges passzió, akkor lenne előrelépés. Ebben nagy az ilyen kutatások és eredményeik publikálásának a szerepe.” (dr. Gazdag Dávid)

### **IX.7. Tudatosság – az értékek megtartásának kulcsa**

Mindkét kutatás eredményeiből több fontos tanulságot le lehet vonni, remélem, ezeket megfelelően be tudtam mutatni. Számomra az interjúk során egyre inkább egy fontos érték, erény rajzolódott ki: a tudatosság. A tudatosság, az éberség, hogy ne lustuljunk el, képesek legyünk az állandó tanulásra, megújulásra.

A legtöbben nem úgy kerülnek ki az iskolából, hogy kifejezetten „ártó” üzletemberek akarnának lenni, de sajnos a meglévő rendszer, a feltételek olyanok, hogy ébernek, gyanakvónak kell lenni, ha nem akarunk erkölcsi értelemben a meglévő állapotokhoz romlani - melyekbe beletartozik az etikának potenciális versenyelőnyre váltása is (CSR).

„Szerintem az alapprobléma a versenygazdasággal van. A körülöttünk lévő verseny nem tisztességes, mivel nem ad egyenlő esélyt a kicsiknek és a nagyoknak. Csak azért etikáról beszélni, hogy gazdasági szempontból még versenyképesebb legyek, és még jobban tudjak növekedni, ez számomra csikorgott. Két-három évig kísértük ezt figyelemmel, és utána inkább kimaradtunk belőle.” (Varga Géza)

## X. Összefoglalás

Zárásként a számomra legfontosabb megállapításokat emelem ki, foglalom össze. Ezek segítségével mutatom be összesűrítve, röviden, hogyan jutottam el a CSR-tól, mint sikersztoritól a CSR-ig, mint tévútig, majd egy lehetséges alternatíva, az értékvezérelt vállalatvezetés bemutatásáig, vizsgálatáig.

1. A vállalatok társadalmi felelősségének koncepciója az üzleti etika sikersztorija. Az elmúlt években a CSR a politikai és gazdasági párbeszéd valamint gyakorlat tárgyává vált.

Az üzleti etika ezen legnagyobb sikeréért azonban úgy látszik súlyos árat kellett fizetni. Sok vállalat a neoklasszikus, önérdeken alapuló gazdasági kalkuláció részévé tette a CSR-t, ezzel pont a gazdaságetika lényegét hagyva ki a „felelős” viselkedésből.

A közkeletű CSR-gyakorlattal ellentétben a vállalati felelősség nem az érintettek elvárásaiból adódik, nem abból, hogy a mai világban úgy látszik, megéri felelősen viselkedni, hanem abból, hogy a vállalatok óriási hatással vannak az érintettek életére, így nem hagyhatják figyelmen kívül ezt a hatást.

Mivel azonban a vállalatok többsége instrumentálisan használja a CSR eszközöket, a vállalati felelősség elveszti eredeti jelentését és jelentőségét, valamint esélyét arra, hogy valóban hozzájáruljon a globális problémák megoldásához, a fenntarthatóság eléréséhez. A gazdaságetikának nem azt kell hangsúlyoznia, miért jó, sokkal inkább, hogy miért kell felelősnek lenni.

2. A CSR-nak még napjainkban sincs egységes, mindenki által elfogadott definíciója vagy alapelvei. Ennek ellenére a téma iránt kétségtelenül megnőtt a figyelem elméletben és gyakorlatban is.

A különböző definíciók közös pontja, hogy a gazdasági élet szereplői felelősséggel tartoznak a közjóért, de minden definíció más-más elemét hangsúlyozza ennek.

Európában a legáltalánosabban elfogadott CSR definíció az EU-é: „olyan koncepció, amely alapján a vállalatok a társadalmi és környezeti

megfontolásokat üzleti folyamataikba és az érintettekkel folytatott interakcióikba integrálják, önkéntes alapon.” (EC, 2001, 6. o.)

Véleményem szerint, ha az önkéntesség követelményét komolyan vennénk, nem is lenne értelme a CSR állami szabályozásának, vagy az EU ösztönző politikáinak. Igazság szerint a gazdasági trendekre válaszul kifejtett felelős magatartás sem tekinthető teljesen önkéntesnek. Bár az EU definícióban kiemelték, az önkéntesség vagy annak hiánya nem befolyásolja számottevően a felelősség lényegét.

A definíciók hadában félrevezetőket is találunk. Kotler és Lee (2007, 10. o.) alapján a CSR olyan vállalati tevékenységet jelent, melyet sem törvényi, sem morális kötelezettség nem ír elő a vállalat számára, melynek lényege, hogy a „vállalatnak is jó legyen és a szóban forgó társadalmi célt is jól szolgáljuk”. Véleményem szerint ez az értelmezés teljes tévútra viszi az etikai alapgondolatot, az ilyen értelmezések miatt lett a „társadalmi felelősség”-ből „CSR”, egy üzleti megoldás, marketing, PR, vagy HR eszköz, melyet a vállalat stratégiájának és önértékének megfelelően használ, amennyiben az versenyhelyzetét javítja.

3. Goodpaster és Matthews 1982-es tanulmányukban alátámasztották a felelősség vállalatokra való kiterjesztésének jogosságát: mivel a csoportokba szervezett emberek bizonyos esetekben képesek úgy viselkedni, mint egyetlen személy, és ez ráadásul a gazdasági élet alapját adó igazság, természetes gondolat a felelősséggel kapcsolatban is elvárni ezt az egységes fellépést. Így az egyéni felelősség analógiájára a felelős vállalatoktól is két dolgot követelnek meg: racionalitást és a döntések másokra való hatásainak figyelembevételét, vagyis respektust. A vállalati felelősség tehát lehetséges – a vállalatnak lehet lelkiismerete.

A vállalat lelkiismerete továbbmenve nem csak lehetséges, de szükséges is. Az önérték a cserének ugyanis szükséges, de nem elégséges feltétele. A sikeres cserének szervezeti előfeltételei is vannak, ezek közül az egyik legfontosabb a kölcsönös bizalom és kiszámíthatóság, amely nélkül a gazdasági szereplők nem, vagy csak nehézségek árán kötnének kölcsönösen gyümölcsöző üzleteket.



4. Fontos elméleti, de még inkább gyakorlati kérdés, hogy megalapozható-e a felelősséggel kapcsolatos üzleti érdek (business case), vagyis jó üzlet-e egy vállalat számára a CSR, pénzügyileg is megéri-e felelősen viselkedni. Ez egyfelől fontos a CSR jövőbeli terjedése miatt, másfelől viszont újabb kérdéseket vet fel: elsősorban azt, hogy mennyire fontos a vállalati felelősségvállalás mögött meghúzódó motiváció.

Igaz, hogy a társadalmi felelősség gazdaságilag is racionális válasz a piaci szereplők megnövekedett társadalmi és környezeti érzékenysége, a globális szabályozás alakulására, valamint a jóléti állam kudarcára, de ha csak ezekre alapozva, szűken definiáljuk a gazdasági szereplők etikai felelősségét, az nem elegendő arra, hogy megoldjuk az üzleti oportunizmus és etikátlanság problémáját. Ez a megközelítés kizárja a morális elkötelezettséget, az emberek altruista, közösségi, etikai motivációinak figyelembe vételét, enélkül pedig nem beszélhetünk igazi üzleti etikáról.

Az igazság az, hogy még hosszútávon sem bizonyított az összefüggés a profit és a felelősség között, a CSR csak egy meghatározója az üzleti sikernek, a többi tényező segítheti, de tehet is ellene. „A CSR csak annyira fenntartható, mint a cég, amelyik csinálja.” (Financial Times, idézi Vogel, 2006, 43. o.) Így tulajdonképpen cég és kontextus-függő, mennyire kifizetődő a felelősség. Erkölcsös és nem erkölcsös tevékenységet is lehet hatékonyan, de nem hatékonyan is végezni, a pénzügyi és nem pénzügyi eredmény között nincs egyértelmű függvényyszerű kapcsolat.

Az elmúlt évek lejárato kampányaiból az biztosan látható, hogy ha egy vállalat nagyon felelőtlenül viselkedik, akkor biztosan megbünteti a piac. Lehet, hogy a felelősség drága, de a felelőtlenség drágább (Holliday és társai, 2002)

5. Az is naivitás, ha azt hisszük, az etika minden esetben kifizetődő, de az is, ha nem hisszük, hogy alakítható úgy a kontextus, hogy egyre kifizetődőbb legyen. Ennek a kontextusnak a létrehozása és fenntartása nehéz és soha véget nem érő feladat, a legjobb, amit elérhetünk, egy tökéletlen és átmeneti egyensúlyi állapot, amit befolyásolhatnak külső tényezők, de belülről is bomlásnak indulhat. Egyszerűen azért, mert a megnövekedett bizalom, amely a rendszer optimalizációjához elengedhetetlen, megnöveli a kísértést a csalásra, az

egyensúly felborítására. Az állítás ugyanis feltételesen, lokálisan és időlegesen igaz. Még mélyebben, ha a közgazdaságtannal, a profittal támasztjuk alá az etika érvényességét, azzal igazából aláássuk, leértékeljük, hiszen megszűnik független döntési kritérium lenni, a profitszerzés eszköze lesz. Az etika a CSR-al a felszínen nyert, de valójában degradálódott, elveszti jelentőségét, hiszen legitimációs forrásaként nem önmagát, hanem a gazdasági hasznot nevezzük meg.

Ha azért kell etikusnak lenni, mert az kifizetődő, akkor abból következik, hogy amennyiben nem kifizetődő, az etika elfelejthető. Pedig épp akkor lenne legnagyobb szükségünk az etikára, ha gazdasági és társadalmi problémáktól szenvedünk. A közgazdaságtan és az etika kapcsolata nem felfedezendő terület, hiszen rajtunk múlik, hogyan alakítjuk a feltételeket, hogy milyen és mennyire erős lesz ez a kapcsolat. El kell döntenünk, hogyan akarunk élni, és el kell fogadnunk, hogy ebben az üzlet és az etika is fontos, ráadásul egyik sem redukálható a másikra.

6. A felelősségvállalás szintjeiről szóló elméletek úgy tekintik, az egyre felelősebbé válás inkrementális folyamat, ahhoz hasonlítható, ahogy kisgyermekből felelős felnőtté válunk. (Piaget alapján Goodpaster, 2007, 66. o.) Véleményem szerint a vállalatok valóban csoportosíthatóak a CSR-hoz való hozzáállásuk szerint, de abban nem vagyok biztos, hogy ezek a szintek egymásra épülnének, követnék egymást. Lehet – sőt egyre szembetűnőbb -, hogy némely vállalat megreked az instrumentális szemléletű, elsősorban üzleti célú CSR-nál, így az elkötelezett vállalatok általában nem az ő köreikből kerülnek ki. Jellemzőbb, hogy egy vállalat alapítói már a kezdeteknél úgy határozták meg a vállalat küldetését, hogy abban integrálva találhatóak meg az üzleti, társadalmi és környezeti célok, a valódi etikai elkötelezettség.
7. A tágabb elméleti keret, a neoklasszikus közgazdasági elmélet durván leegyszerűsíti a társadalmi cserét, a gazdasági folyamatokat. Egyfelől leszűkíti az emberi motivációk körét, másfelől mivel pusztán a monetizált tevékenységekkel törődik, figyelmen kívül hagyja a pénz nélkül folyó gazdasági tevékenységeket (Zsolnai, 2001).

A felvilágosult friedmanizmus gondolata nem jelenthet igazi etikát, hiszen itt a gazdasági racionalitás és az önérdékkövetés éppen olyan abszurd módon jelenik meg, mint a neoklasszikus modellben. Friedman a gazdasági racionalitásra szűkítette le az etikus tevékenységet, a CSR üzleti célú használata pedig a legalábbis látszólag etikus tevékenységekben látja a gazdasági racionalitást. A gazdaságnak tehát azért kell figyelembe vennie etikai felelősségét, mert az gazdaságilag kifizetődő. Pedig épp ellenkezőleg – ahogy ezt többek között Pruzan (idézi Kerekes-Wetzker, 2007, 40. o.) is hangsúlyozza – „... a vállalati társadalmi felelősség egyfajta gondolkodásmód, amely egészen másképpen fogja fel, hogy mi a siker, kinek tartozik a vállalat elszámolással, és miben áll egy vállalat identitása.”

A referencia keret változatlansága metodológiai szempontból éppúgy veszélyes, mint a gyakorlati megvalósulásban, gondoljunk csak az ökonómiai imperializmusra. A neoklasszikus koncepció egyszerűsítő feltételei túl sokat kizárnak az élet pszichológiai és társadalmi dimenzióiból (Swedberg, 1990). Ezen túlegyszerűsítés más tudományágakban való használata néha életidegen és nevetséges, de néha veszélyes eredményekre is vezethet.

Ha a többi társadalomtudomány is azt az üzenetet küldi a társadalomnak, hogy az embert csak saját hasznossága és önérdeke vezérli, az aláássa az olyan fontos társadalmi jelenségeket, mint a szolidaritás, a bizalom, a méltányosság és az igazságosság. A közgazdasági elmélet, mely szerint az önérdeken kívüli motivációk irracionálisak, veszélyes üzenetet küld a gazdasági aktorok felé. „Az emberek megváltoztatják viselkedésüket, ha azzal szembesülnek, hogyan viselkednek mások.” (Dobson, 1993, 59. o.)

Valójában a közgazdászok és üzletemberek által elsődleges értéként emlegetett racionalitás és hatékonyság az, amely az érintetteket gyanakvóvá, mi több közönyössé teszi a vállalati felelősségvállalással szemben. A racionális döntések elmélete ugyanis a kooperáció alapját képező érzelmi elkötelezettséget rombolja.

8. Míg Amerikában a vállalkozások társadalmi felelőssége önkéntes alapon létezik a vállalatok diszkrecionális szerepvállalása által, addig Európában a vállalkozások társadalmi felelőssége koncepciójának pontos kidolgozásában, és érvényesítésében sokkal nagyobb az államok és a nemzetközi szervezetek szerepe.

A vállalati felelősség tehát néha helyettesíti a kormányzati szerepvállalást, de alapvetően az a jó, ha kiegészítik egymást. Ez azt jelenti, hogy vállalati felelősség nem csak a törvényi előírások meghaladása, de a további törvényi fejlődés elősegítése, ösztönzése is. A folyamat kétirányú: a törvényi szabályozásnak is ösztönöznie, motiválnia kell a vállalati felelősségvállalást, gazdasági ösztönzők, társadalmi nevelés, és nem utolsósorban példamutatás által. Még ígéretesebb megoldás lehet a civilek támogatása, hiszen a CSR fejlődésének az a „természetes” módja, ha a civilek vezetik azt. Ezt a gondolatot az eddigi szóhasználatba beillesztve nevezhetnénk a „kormányzat segítő keze” megközelítésnek.

A kormányzatnak az a feladata, hogy a gazdasági hatékonyságon túllépve felismerje annak határait, és ott tegyen a közjóért, ahol az gazdasági értelemben nem feltétlenül éri meg – és erre ösztönözze a vállalatokat is.

9. A pragmatikus, üzleti okok önmagukban nem eredményeznek egy morális önarcképet, legfeljebb imázs-építési eszközt. A CSR eszközök pusztán vagy legalábbis nagy részben PR, marketing célú használatát, illetve az üzleti érdek túlzott hangsúlyozását így több kritika is érte.

Néhány kritikus az elmélet és gyakorlat sajnálatos eltéréseit okolja (Rossouw, 2006, Van Luijk, 2006, Frynas, 2005, Berenbeim, 2006), mások az instrumentális motiváció, ösztönzők túlzott hangsúlyozásában látják a probléma forrását (Bouckaert, 2006, Frey-Osterloh, 2005, Paine, 2000). A kritikák harmadik típusa a kapitalista rendszer alapját adó önérdékkövetést bírálja (Bakan, 2005, Allinson, 2006, Ulrich in Zsolnai, 2004a, Doane, 2005 Goodpaster, 2007, Princen, 2003), és a fennálló rendszerben lényegében lehetetlennek tekinti az etikát. A gazdaság társadalmi szerepének teljes újradefiniálására van szükség. A CSR nem elegendő az üzleti életben uralkodó opportunistá szemlélet megváltoztatásához, ráadásul az érintettek, a társadalom részéről gyanakvást és bizalmatlanságot szül, amely teljesen ellentmond a gazdaságetika jelentőségének, szerepének.

Némelyikük a belső motivációhoz való visszatérést, annak hangsúlyozását, a radikálisabbak pedig egyenesen a kapitalista rendszer megváltoztatását várják az üzleti etikától. Bouckaert (2006b) a kritikák összefoglalásaként az alábbiakban ragadja meg a gazdaságetika paradoxonának lényegét: a motiváció azért nem

hagyható figyelmen kívül, mert ha nem igazi elkötelezettségen alapul az etikus döntés, az rögtön ki fog derülni, ha valami gond van, és az üzleti érdek és az etikai megfontolás nem egy irányba mutat. Ez a vállalatvezetők részéről szelektív vakságot, az érintettek részéről pedig bizalmatlanságot eredményez.

10. A 2008-as válságot a CSR gyakorlatát elmarasztaló állításaim egyfajta bizonyítékának tekintem. Bár korántsem gondolom, hogy a CSR, a nem igazi etika egyedül vezetett a válsághoz, meggyőződésem, hogy hozzájárult annak kialakulásához és elhúzódásához. A pénzügyi vállalkozások a hagyományos üzleti szempontok szerint is felelőtlenül, még a tulajdonosok érdekeire sem figyelve jártak el. A CSR pedig csak rontott a helyzeten. Ahogy Bakan (2005) felhívta a figyelmünket, a CSR-al operáló vállalatok – jelen esetben a hitelintézetek, pénzügyi szervezetek – felelőtlen üzleti tevékenységük és rövid távú profitnövelési szándékaik álcázására, elkendőzésére használták a felelősség hangoztatását, elaltatva gyanakvásunkat.

Mivel a vállalatok többsége csak szépségtapaszként használta a CSR-t, az nem lehetett elég erős egy bizalmi válság megakadályozására vagy legalább enyhítésére. A válság számos oka között a felelőtlenség és a rosszul értelmezett felelősség (CSR) is ott voltak.

11. Az értékvezérelt vállalatvezetés az alternatív ökonómia elveinek gyakorlati megvalósítása a fennálló rendszer forradalmi, radikális megváltoztatása nélkül, ahol a vállalatok, mint a változás vezetői jelennek meg a társadalmi és környezeti állapot inkrementális, lépésről-lépésre történő javítása, mint végső cél érdekében.

Az értékvezérelt vállalatok az alábbiakban térnek el a hagyományos üzleti vállalkozásoktól:

- hozam többdimenziós definíciója, felfogása;
- erkölcsi választás közgazdasági kalkulus helyett – alapítók, család fenntartja ezt;
- „felvilágosult kapitalizmus” – vállalat társadalmi hatásainak fel-, és elismerése;

- a vállalat, a profit csak eszköz;
- a „vállalkozó” és a „vállalat” fogalmak egybefolynak, karizmatikus vezető.

12. A magyar CSR-helyzet bemutatására egy 2007-es UNDP kutatást idéztem. A kutatás során több tévhitre, hibára ráakadtam, ráakadtunk a CSR-ral, különösen annak magyarországi megvalósulásával kapcsolatban. Látható volt, hogy a CSR eszközök instrumentális használata - ráadásul az érintettek közönyével párosulva – nem okozhat radikális változást sem a gazdasági, sem a környezeti, sem a társadalmi fejlődésben.

13. Léteznek azonban elkötelezett vállalatok, vállalkozók is, akik felismerték felelősségüket a dolgok folyásáért. A dolgozatban másodikként ismertetett kutatás belőlük mutat be néhányat, valamint azt, hogy a nagyon kemény versenyhelyzetben is lehetséges, sőt gyümölcsöző valóban felelősen, etikusán, értékvezérelten vezetni vállalkozásokat.

A kérdések a vállalat etikájára, és annak a versenyhelyzettel való összefüggéseire vonatkoztak. Azt szándékoztunk bizonyítani, hogy a jelenlegi magyar üzleti életben sem vesztes stratégia igazán etikusnak lenni. Hipotéziseink – melyek mindegyike igazolódott - Frank (2004) alapján a következők voltak:

H0: A valódi elkötelezettség, értékvezéreltség versenyelőnyt jelent a vállalat számára, hiszen:

- H1: csökkennek az ellentétek a menedzserek és a tulajdonosok érdekei között, a konfliktusok kezelhetőbbé válnak;
- H2: az elhivatott alkalmazottak munkateljesítménye javul;
- H3: a potenciális alkalmazottak és menedzserek vonzóbbnak találják a céget;
- H4: a fogyasztók hűségesebbek, lojálisabbak lesznek a céghez és annak termékeihez;
- H5: nő a bizalom, csökkennek a tranzakciós költségek, összességében javul a viszony a beszállítókkal és szerződéses partnerekkel.

14. További kutatások során érdemes lenne azonosítani, kategorizálni az igazi etika, az értékvezérelt vállalatvezetés motivációit. Ha ezeket megismernénk, meg tudnánk határozni, hogyan lehet őket erősíteni, segíteni. Ezekből az eredményekből – összekapcsolva a jó példák kiemelésével - le lehetne szűrni, mi kell ahhoz, hogy egy üzlet, továbbmenve az egész gazdaság etikusabb legyen. Szintén érdekes lenne tesztelni pár év múlva válaszadóink azon felvetését, hogy középtávon úgy alakul a gazdasági helyzet, hogy nem az etika fog versenyelőnyt jelenteni, hanem az etikátlanság lesz versenyhátrány.
15. Számomra a kutatások során egyre inkább egy fontos érték, erény rajzolódott ki: a tudatosság. A jelenlegi rendszerben is lehetséges igazán etikusnak, értékvezéreltnak lenni, de a rendszer jellemzői miatt ehhez szükséges a tudatosság, az éberség, hogy ne lustuljunk el, képesek legyünk az állandó önvizsgálatra, tanulásra, megújulásra. A CSR tekinthető egyfajta első állomásnak – ld. a felelősségvállalás szintjeinél - de a fennálló rendszerhez való kritikus hozzáállás és tudatosság nélkül sosem válhat gyakorlati gazdasági etikává, értékvezérelt vállalatvezetéssé.

## **Függelék**

1. sz. függelék: Az UNDP kutatás kérdőívei, a megkérdezettek listája
2. sz. függelék: A 2008-as kutatás kérdőíve, a megkérdezettek listája, a számszerű eredmények



## Kérdések a stakeholderek felé

### Minta

A kutatás során 15 interjút folytatunk le civil és kormányzati szervezetekkel.

A minta összeállításánál figyelni kell arra, hogy a stakeholder-csoportok széles skálája reprezentálva legyen. Ezek az általunk ajánlott arányok. Abban az esetben, ha csak néhány interjú készül, minden csoportból a legfontosabb résztvevőt kell kiválasztani:

Stakeholder	Arány
Helyi üzleti szövetségek	10%
Nemzetközi szervezetek helyi irodái	10%
Szakszervezetek	10%
Helyi önkormányzatok	10%
Minisztériumok, kormányzati szervek	15%
Non-profit szervezetek	25%
Média	10%
Oktatás, tudomány	10%

Az interjú formája személyes, szóbeli interjú egy vezetővel, illetve (ha létezik ilyen) a CSR kérdések felelősével. Az interjúknál kérjük világosan jelezni, mi tartozik az illető személyes, és mi a szervezet hivatalos véleményéhez.

A szervezet szempontjából nem releváns kérdéseket kérjük ugorják át!

### Stakeholder elkötelezettség (fogékonyság a stakeholderek érdekeinek figyelembe vételére)

- Mennyire érzi nyitottnak az Önök tevékenységei iránt a kormányzati szerveket és vállalatokat?
- Hozzon fel jó (és rossz) példákat vállalatokkal való kapcsolatára a közelmúltból!
- Soroljon fel más jó példákat a vállalatok és stakeholdereik közti együttműködésre Magyarországon!
- Részt vett-e már az Önök szervezete stakeholder párbeszédben egy vállalat meghívására?

### Stratégia

- Hogyan szabályozza az Önök szervezete saját transzparenciáját és elszámoltathatóságát? (Etikai kódex, ajánlások, egyéb etikai intézmények stb.)
- Milyen CSR-al kapcsolatos prioritásokat fogalmaznak meg Önök a vállalatok üzleti stratégiájának befolyásolása során?
- Milyen szerepet játszik az Önök szervezete a nemzetközi irányelvek, ajánlások, és szabványok elterjesztésében?

## **Nyilvánosságra hozatal**

- Milyen szerepe van az Önök szervezetének a gazdasági szektor és a média informálásában, a társadalmi nevelésben?
- Ad az Önök szervezete konkrét visszajelzést a CSR-ral kapcsolatos jó és rossz vállalati teljesítményekről?
- Mi kellene ahhoz, hogy az Önök szervezete hatékonyabb szerepet játszhasson Magyarországon, illetve a magyar vállalatok között a CSR-gondolat elterjesztésében?
- A hitelesítés, külső beszámoltatás mennyire lesz szignifikáns a vállalati elszámoltathatóság növelésében Magyarországon az Ön véleménye szerint?
- Kiket tekint a legbefolyásosabb szereplőknek a CSR elterjesztésében? Mire fókuszálnak és milyen tevékenységet folytatnak ezek a szereplők?
- Milyen csatornákon keresztül kommunikálja az Önök szervezete a tevékenységét?

## **Etikai minősítés**

- Milyen szerepet játszik az Önök szervezete a vállalatok CSR-tevékenységei minősítésének megkövetelésében, ennek elterjesztésében?
- Kérték-e már fel az Önök szervezetét szakértőnek ilyen jellegű minősítési folyamatban?

## **További kérdések**

- Melyik (ha van ilyen) céget tekinti példaértékűnek a felelősségvállalás területén tett erőfeszítései miatt?
- Melyek a CSR-ral kapcsolatban leggyakrabban emlegetett vállalatok (pozitív és negatív értelemben)?
- Melyek a CSR elterjedésének legfőbb akadályai Magyarországon?
- Melyek a CSR elterjedésének legfőbb ösztönzői Magyarországon?
- Mit gondol, a jövőben hogyan fog változni a CSR fontossága?

## Kérdések a vállalatok felé

### Minta

A mintának a magyar gazdaság sajátosságait kell tükröznie. Az alábbi arányok betartását javasoljuk<sup>59</sup>:

<i>vállalat</i>	<b>Arány</b>
középvállalat (50 -249 alkalmazott)	25%
nagyvállalat (250+ alkalmazott)	
○ Állami tulajdonú	25%
○ Multinacionális vállalat	25%
○ Nemzeti tulajdonú vállalat	25%

Az interjú formája személyes, szóbeli interjú a legfőbb vezetővel, annak helyettesével, illetve (ha létezik ilyen) a CSR kérdések felelősével. Az interjúknál kérjük világosan jelezni, mi tartozik az illető személyes, és mi a szervezet hivatalos véleményéhez.

A szervezet szempontjából nem releváns kérdéseket kérjük ugorják át!

### Stratégia

- Miért/Miért nem foglalkozik az Önök vállalata CSR-ral kapcsolatos kérdésekkel? Milyen gazdasági okai vannak a CSR-gondolat alkalmazásának vagy mellőzésének?
- Az Ön meglátása szerint van-e előnye vagy hátránya annak, ha egy vállalat úttörő szerepet vállal a CSR-ban Magyarországon? Ha igen, milyen?
- Van konkrét stratégiája az Önök vállalatának a CSR-ral kapcsolatos kockázatok és lehetőségek kezelésére? Ha van, fejtse ki röviden.
- Milyen stratégiai célok elérésében segít az Önök CSR-programja? Milyen módon? Mikor meghatározták az üzleti stratégiát, figyelembe vették a CSR-t mint eszközt a stratégiai célok elérésére?

Amennyiben az adott vállalat esetében releváns:

- Van valamilyen sajátos útmutatás Magyarországon, vagy az iparágban a CSR-eszközök alkalmazására?
- Léteznek irányelvek, ajánlások a CSR üzleti stratégiába történő integrálására?
- Milyen eszközök, jó példák vagy ösztönzők segít(het)ik elő a CSR üzleti stratégiába történő integrálását?
- Milyen nemzetközi szabványokat és útmutatásokat használ az Önök vállalata a CSR startégiája meghatározásához?
- Mennyi pénzt szánnak CSR tevékenységekre, a CSR stratégiára és a CSR kommunikációjára?

<sup>59</sup> A besorolások pontosítására használják a Európai Bizottság 2003/361/EC számú ajánlását és az Eurostat Structural Business statisztikáit, forrás:  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NP-06-024/EN/KS-NP-06-024-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-024/EN/KS-NP-06-024-EN.PDF)

- Milyen célokra használja vállalatuk a CSR tevékenységeket?
- Mik a CSR tevékenység Önök által észlelt előnyei?

### **Stakeholder Elkötelezettség<sup>60</sup>**

- Kik az Önök vállalatának stakeholderei és hogyan kommunikálnak velük? Hogyan ápolja a vállalat a stakeholderekkel való kapcsolatát?
- Mennyire veszi figyelembe az Önök vállalata a stakeholderek érdekeit? Van meglévő módszere a stakeholderekkel való párbeszédre? VAGY (Ha nincs) Hogyan értesül a stakeholderek véleményéről a CSR-ral kapcsolatos kérdésekben?
- Törekszik-e az Önök vállalata a stakeholderek érdekeinek figyelembe vételére az üzleti stratégiában? Hogyan bizonyosodik meg róla, hogy jól érti-e a stakeholderek akaratát?
- Érez-e nyomást a stakeholderek részéről arra, hogy felelősségteljesebben cselekedjen? Mik a legfontosabb problémák és hogyan igyekszik ezeket kezelni?
- Hogyan érzékelteti, hogy szándékában áll megfelelni a stakeholderek elvárásainak?
- Melyek a legfőbb problémák, melyek felmerülnek a Önök vállalata és a stakeholderek között? Ezek közül Ön szerint melyek “általánosak” (pl: általában jellemzőek a magyar vállalatoknál) és melyek merülnek fel speciálisan az Önök vállalatánál?

### **Felelős vállalatirányítás<sup>61</sup>**

- Létezik-e az Önök cégénél a CSR ügyekkel foglalkozó megnevezett felelős a vezetésben vagy az igazgatótanácsban? (egy alkalmazott, egy osztály, formális pozíció)? Milyen más felelősséggel (munkakörrel) rendelkezik ez az ember a napi feladatokban? Más is foglalkozik még CSR-kérdésekkel?
- Készülnek-e rendszeres, formális és elvárt CSR-riportok az igazgatótanács/vezetés számára? A CSR-kérdésekben együttműködnek-e egymással a vállalat különböző osztályai? Megosztják-e hivatalosan CSR-ral kapcsolatos információkat a vállalaton belül?
- Milyen eszközöket használ az Önök vállalata transzparenciája és elszámoltathatósága növelésére?
- Ki a felelős a CSR ügyekben?

### **Teljesítmény menedzsment<sup>62</sup>**

<sup>60</sup> Itt azokra a formális és informális eszközökre, folyamatokra vagyunk kíváncsiak, melyek a stakeholderek azonosítását és érdekeik figyelembe vételét célozzák. Minden a téma szempontjából releváns tevékenységet ideértünk, abban az esetben is, ha nem beszélhetünk kifejezett Stakeholder elkötelezettségről – a lényeg, hogy létezik-e egyáltalán bármilyen szabályozás vagy folyamat a stakeholderek érdekeinek figyelembe vételére.

<sup>61</sup> Itt a CSR-ral kapcsolatos felelősség és munkakör megosztásra kérdezzük rá, és arra, hogyan alakítják ki és valósítják meg a felelős vállalatirányítást célzó vállalati politikákat.

<sup>62</sup> Itt arra vagyunk kíváncsiak, léteznek-e CSR-ra vonatkozó formális vagy informális menedzsment eszközök a cégen belül – például környezetvédelmi, egészségügyi, biztonsági vagy a beszállítókkal kapcsolatos vállalatirányítási eszközök. Valószínűleg nem léteznek formális “társadalmi” vezetési

- Milyen a CSR szempontjából releváns menedzsment eszközöket használ a cég? Ezek közül melyek a hivatalosan elfogadottak, kommunikáltak?
- Megkísérlik-e számszerűsíteni a CSR területén elért eredményeket, fejlesztéseket? És pénzben kifejezni ezek értékét?
- Kitűznek-e konkrét hosszú és rövidtávú célokat a fejlesztés során?
- Hogyan motiválják a célok elérésére az alkalmazottakat?
- A társadalmi, környezeti, közösségi és etikai kérdések közül melyik megoldását, kezelését találják a legnagyobb kihívásnak?
- Hogyan kezelik a CSR-ral kapcsolatos kérdéseket a beszállítói kapcsolatokban?
- Használnak bármilyen környezeti, társadalmi vagy fair-trade címkét a termékeiken?

### **Nyilvánossághozatal**

- Milyen információk nyilvánosak az Önök vállalatáról? (pénzügyi beszámoló, tulajdonosi szerkezet, részvényesi jogok, igazgatósággal és/vagy felügyelő bizottsággal kapcsolatos információk, menedzseri fizetések stb.) Melyek azok a közzétett információk, melyeknek publikálására nincs jogi kötelezettségük? Elérhetők az információk az Interneten is? (Ha egy multinacionális vállalat leányvállalata a globális riportjukhoz ad adatokat, a jelölendő válasz: „On the way”)
- Készítenek-e Önök CSR-jelentést? (vagy Fenntarthatósági Jelentést, Környezeti Jelentést stb.) Ha igen, milyen okból, milyen céllal? Elérhető-e a jelentés az Interneten is?
- Van-e a vállalatnak átlátható adományozási rendszere? (létezik-e valamilyen átlátható rendszer, ami alapján kiválasztják a támogatottakat?)
- Használnak-e valamilyen nemzetközi útmutatót (mint például a Global Reporting Initiative) a jelentéseik fejlesztésére? Ha igen, melyiket?

### **Etikai minősítés**

- Ellenőrizte-e az Önök környezeti/fenntarthatósági/CSR jelentésének valamilyen független szervezet? Rendelkezik-e az Önök vállalata valamilyen etikai minősítéssel (GRI, SA8000, ISO 14001 stb.)
- Milyen CSR-ral kapcsolatos minősítő szervezetek szolgáltatásai elérhetőek Magyarországon?

### **További kérdések**

- Mit gondol a CSR üzleti életben betöltött szerepéről Magyarországon / az Önök iparágában/ az Önök vállalatában?
- Mit gondol, a jövőben hogyan fog változni a CSR fontossága?
- Fel tudna hozni bármilyen pozitív CSR-ral kapcsolatos példát Magyarországon / az Önök iparágában/ az Önök vállalatában?
- Melyek a CSR elterjedésének legfőbb akadályai Magyarországon / az Önök iparágában/ az Önök vállalatában?

---

eszközök, de bármilyen a téma szempontjából releváns példa megemlíthető itt. Arra is kíváncsiak vagyunk, mennyire és hogyan motiváltak az alkalmazottak és a menedzserek az esetlegesen megfogalmazott célok elérésére.

- Melyek a CSR elterjedésének legfőbb ösztönzői Magyarországon / az Önök iparágában/ az Önök vállalatában?
- Melyek a CSR-ral kapcsolatban leggyakrabban emlegetett vállalatok (pozitív és negatív értelemben)?
- Mely civil és non-profit szervezetek a leghatékonyabbak a CSR terjesztésében Magyarországon?
- Léteznek-e nemzetközi szervezetek, melyek meglátása szerint hatékonyak a CSR-ügy magyarországi fejlesztésében? Ha igen, fel tudna sorolni néhányat kezdeményezéseik, ajánlásaik közül? Fejtse ki, miért találja ezeket hatékonyak!

**A vállalatok alábbi adataira szükség lesz a spreadsheet kitöltéséhez:**

- Vállalat neve
- Mérete (alkalmazottak száma)
- Minta azonosító (fő minta, kiegészítő minta)
- Szektor
- Típus (állami tulajdon, magyar magán, multinacionális)
- Követi-e a vállalat az alábbi ajánlások, szabványok bármelyikét, ha igen, melyiket?
  - ENSZ Global Compact
  - ISO 14001
  - EFQM (Európai Minőségirányítási Alapítvány) kiválósági modell
  - EMAS
  - SA8000
  - egyéb

## A megkérdezettek listája

	Vállalatok		Érintettek
1	Denso Hungary Gyártó Kft.	41	CEU Business School
2	Magyar Telekom Nyrt.	42	Demos Magyarország Alapítvány
3	Pannon GSM Telekommunikációs Kft.	43	Budapest Fővárosi Önkormányzat
4	Vodafone Telekommunikációs Ltd.	44	Esélyek Háza Budapest
5	Axa Hungary Zrt.	45	Gazdasági és közlekedési Minisztérium
6	Sodexo Hungary Kft.	46	Joint Venture Társaság
7	Shinwa Hungary Precision Kft.	47	Követ-INEM Magyarország
8	Nestlé Hungary	48	Kurt Lewin Alapítvány
9	Magyar Posta Zrt.	49	Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium
10	Ibusz Utazási iroda Kft.	50	Levegő Munkacsoport
11	HM Budapest Erdészeti Rt.	51	Szakszervezetek Országos Szövetsége
12	Chinoin Gyógyszer és Vegyészeti Temékek Zrt.	52	Origo-www.uzletietika.hu
13	Badacsonyi & Király Tanácsadó Kft.	53	Prime Magyarország
14	Bácsai Mezőgazdasági Zrt.	54	Tudatos Vásárlók Egyesülete
15	Dalerd Délalföldi Erdészeti Zrt.	55	Védegylet
16	Vadex Mezőföldi Erdészeti Zrt.		
17	Mecseki Erdészeti Zrt.		
18	Nagyfa Alföld Mezőgazdasági Kft.		
19	Kisalföldi Erdészeti Kft.		
20	Pest Megyei Állami Közútkezelő Zrt.		
21	Főkefe Kht.		
22	E.On Hungary		
23	VÁTI Nonprofit Kft		
24	GE Hungary Zrt.		
25	Danone Kft.		
26	Magyar Villamosművek Zrt.		
27	Merkantil Bank Zrt.		
28	Dráva Cement Kft.		
29	EVM Háztartásvegyipari és Kozmetikai Zrt.		
30	Kürt Zrt.		
31	Dreher Sörgyárak Kft.		
32	Díjbeszedő Zrt.		
33	Centrál Mosodák Zrt.		
34	Shell Hungary Zrt.		
35	Lombard Pénzügyi Zrt.		
36	PEMÜ Műanyagipari Zrt.		
37	Huntsman Co. Hungary Kft.		
38	Klorid Vegyi és Műanyagipari Zrt.		
39	Balatonföldvár és Vidéke Takarékszövetkezet		
40	Jász Takarékszövetkezet		

**Az etika mint versenyelőny**  
**A Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságetikai Központjának kutatása**

1. A vállalat/vállalkozás profilja

1.1 A cég alapvető jellemzői: alapítása, tevékenységei, foglalkoztatottak létszáma, éves árbevétele, gazdasági helyzete

1.2 Van-e meghatározott küldetése?

1.3 Melyek az alapvető etikai és társadalmi érték-vállalásai?

1.4 Hogyan függ ez össze az alapító és/vagy vezető személyes érték-elkötelezettségével?

2. A cég etikája

2.1 Vannak-e etikai intézmények a cégnél (etikai kódex, etikai bizottság, etikai képzés, stb.)?

2.2 Ha igen, melyek az ezzel kapcsolatos tapasztalataik? Ha nem, tervezik-e etikai intézmények bevezetését, ill. szükség van-e ezekre náluk?

3. Verseny és etika

3.1 Milyennek ítéli meg a verseny erősségét a cég saját szektorában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	nagyon gyenge	gyenge	közepesen erős	erős	nagyon erős

3.2 Milyennek ítéli meg a versenytársak etikusságát a cég saját szektorában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	nagyon gyenge	gyenge	közepesen erős	erős	nagyon erős

3.3 Általánosságban inkább előnyt, vagy hátrányt jelent az etikus viselkedés a cég saját szektorában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	jelentős hátrány	hátrány	indifferens	előny	jelentős előny



#### 4. Jelent-e bármilyen előnyt az etikus viselkedés?

4.1 Előnyt jelent-e a cég etikai kultúrája a tulajdonosok és a menedzserek érdekei közötti konfliktusok megoldásában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

4.2 Érzékelhető-e a cég etikai kultúrájának a hatása az alkalmazottak munkateljesítményén?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

4.3 Vonzónak találják-e a céget a leendő menedzser/alkalmazottak a cég etikai kultúrája miatt?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

4.4 Hozzájárul-e a cég etikai kultúrája a fogyasztók hűségéhez, lojalitásához?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

4.5 Kimutatható-e a cég etikai kultúrájának a hatása a beszállítókkal és partnerekkel való bizalom kialakításában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

4.6 Összességében megterülnek-e a cég etikai erőfeszítései a mai magyar gazdaság viszonyai között?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

## 5. Az etika jövője a magyar gazdaságban

5.1 Milyennek látja az etika helyzetét a mai magyar gazdaságban?

5.2 Miként lehetne előre lépni a gazdaság etikusabbá tételében?

5.3 Remél-e változást a következő 5-10 évben?

## A megkérdezettek listája

<b>cég neve</b>	<b>interjúalany neve</b>	<b>betöltött pozíció</b>
Arhitekton Mérnök Iroda Kft.	Garancsy István	ügyvezető igazgató
Bakosfa Kft.	Bakos Miklós	cégtulajdonos
Béres Gyógyszergyár Zrt.	ifj. dr. Béres József	elnök
Coloplast Group	Dobó György	képviselővezető
Confector Mérnök Iroda Kft.	Holman Attila	ügyvezető
Empátia Biomed Bt.	dr. Molnár György	igazgató főorvos
Freesoft Nyrt.	Vaspál Vilmos	elnök
Galgahévízi Ökofalu	Varga Géza	alapító
Hajtás Pajtás Kft.	Kürti Gábor	ügyvezető
Klímafa Kft.	dr. Gazdag Dávid	ügyvezető igazgató
Mr. Sale Kft.	Békés Zoltán	cégtulajdonos
Ostorházi Bevonattechnikai Kft.	Rozsovits Péter	minőségbiztosítási vezető
Pannon Solar Innovációs Kft.	Samodai György	főmérnök
Proactive Management Consulting Kft.	Héjj Tibor	alapító, ügyvezető
Raiffeisen Energiaszolgáltató Kft.	Milakovszky Gábor	compliance officer
Sokoró Ökológiai Park Alapítvány	dr. Enyingi Tibor	alapító
Szepsy Borászat Kft.	Szepsy István	ügyvezető

**A kutatás számszerűsíthető eredményei (A számok jelentését lásd az egyes kérdéseknél)**

Sorszám	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	Van a cégnek etikai kódexe?
1	5	3,5	4	4,5	4	4,5	4	5	3	van
2	3	2	4	x	4	4	5	4	3	nincs
3	5	1	4	x	5	4	5	5	2	nincs
4	5	3	4	5	5	4	4	4	3,5	van
5	5	2	4	5	5	5	4	5	3	van
6	5	2	1	4	4	3	4	3	4	nincs
7	4	2	4	5	3	1	5	5	5	nincs
8	5	2	5	x	4	4	5	4	5	nincs
9	3	2	5	3	5	4	5	4	5	nincs
10	2	x	5	3	4	3	5	3	5	nincs
11	1	1	4	3	3	2	5	4	2	nincs
12	4	x	2	3	3	2	2	4	1	nincs
13	5	3	3	4	4	4	5	5	3	nincs
14	4	2	4	3	5	4	4	4	4	nincs
15	5	1	1	2	3	4	4	4	4	nincs
16	2	4	1	5	4	4	4	4	3	nincs
17	5	3	4	4	5	5	4	4	4	nincs

## Irodalom

ALLINSON, R. [2004]: The Birth of Spiritual Economics, in Zsolnai (ed.): Spirituality and Ethics in Management, Kluwer Academic Publishers, 61-74. o.

ALLINSON, R. [2006]: The paradox of Business, in ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 203-206. o.

AMCHAM MEMBERS [2006]: Társadalmi felelősségvállalásban a dolgozók a legfontosabbak, Párhuzamos kutatások, azonos eredmények Magyarországon és az Egyesült Államokban, elérhető az Interneten:

[http://www.amcham.hu/press/pr\\_20060612\\_csr.aspx](http://www.amcham.hu/press/pr_20060612_csr.aspx)

ANGYAL, Á. [1994]: Az üzleti etika alapfogalmai, Vezetéstudomány, 25. évf. 10. szám, 45-54. o.

ANGYAL, Á. [1997]: Az értékrendváltásról, az üzleti siker és erkölcs összefüggéseiről, Világgazdaság, 60. szám, március 26. IV. mell.

ANGYAL, Á. [2003]: Nézetek az erkölcsről, avagy a malaszt természete. Aula Kiadó, Budapest

ANGYAL, Á. [2005]: Vállalati felelősség mint érték, Vezetéstudomány, 36. évf. 1. szám, 2-12. o.

ANGYAL, Á. [2009]: Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Felelős Társaságirányítás (Corporate Social Responsibility). Kossuth Kiadó, Budapest

ARGANDONA, A. [2009a]: Can Corporate Social Responsibility Helps Us Understand the Credit Crisis?, IESE Business School, working paper, március

ARGANDONA, A. [2009b]: CSR and the Credit Crisis, European Business Review, <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=977>

ÁDÁM, F. (ed.) [2006]: Vevőtől a fogyasztóig, Körlánc Egyesület, Kecskemét

BAKAN, J. [2005]: The Corporation, Beteges hajsza a pénz és a hatalom után. Független Média Kiadó

BANDURA, A. – CAPRARA, G-V. – ZSOLNAI, L. [2000]: Corporate Transgressions Through Moral Disengagement, Journal of Human Values, 1. szám, 57-64. o.

BEAUCHAMP, T. L. - BOWIE, N. E. [2001]: Ethical Theory and Business. Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458

BERENBEIM, R. [2006]: Finding Space to Discuss Ethics, in ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 197-199. o.

BÉRES, J [2006]: A Béres Csoport Etikai és Magatartási Kódexe. Béres Zrt. Budapest

BLOWFIELD M. – MURRAY A. [2008]: Corporate Responsibility – a critical introduction. Oxford University Press

BODA, Zs. – GULYÁS, Á. – MATOLAY, R. [1993]: A fenntartható gazdasági jólét mutatója, ÖKO, 4. évf. 2-3. szám, 2-7. o.

BOUCKAERT, L. [2006a]: The Ethics Management Paradox, in ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 191-194. o.

BOUCKAERT, L. [2006b]: When More Ethics Create Less Ethics: Some Further Clarifications of the Ethics Management Paradox, in ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 207-210. o.

BOUMA, J. J. - JEUCKEN, M. [2001]: Sustainable banking: the greening of finance. Greenleaf Publishing Ltd

BOULDING, K. E. [1966]: Az eljövendő „Föld-úrhajó” gazdaságtana, in Pataki - Takács-Sánta: Természet és Gazdaság. Typotex Kiadó, Budapest, 2004, 29-40. o.

BOWEN, H. R. [1953]: Social Responsibility of the Businessmen. New York, New York University Press

BRENKERT, G. B. [1992]: Magánvállalatok és a közjó, in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 43-61. o.

BUCKLAND, H. - ALBAREDA, L. - LOZANO, J. M. - TENCATI, A. – PERRINI, F – MIDTTUN, A. [2006]: The Role of Government in Corporate Responsibility, [http://intranet.eabis.org/dotlrn/clubs/public/file-storage/view/library-by-source-of-information/2-projects/eabis-changing-nature-of-government-and-csr//Practitioners\\_Report\\_10.04.06.pdf](http://intranet.eabis.org/dotlrn/clubs/public/file-storage/view/library-by-source-of-information/2-projects/eabis-changing-nature-of-government-and-csr//Practitioners_Report_10.04.06.pdf)

BURKE, F. – BLODGETT, M. – CARLSON, P. [1998]: Corporate Ethics Codes: A New Generations' Tool for Strategic Global Management and Decision-Making, International Journal of Value-Based Management, 201-213. o.

CARROLL, A. B. [1991]: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, július-augusztus, 39-48. o.

CHAKRABORTY, S. K. [2004]: Spirit-centered, Rajarshi Leadership, in Zsolnai (ed.): Spirituality and Ethics in Management, Kluwer Academic Publishers, 33-49. o.

CHAPPEL, T. [1993]: Vállalkozás az egyéni és a közjóért, in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 187-211. o.

COHEN, B. – GREENFIELD, J. [1998]: Mit jelent az, hogy „érték-alapú” vállalat? in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 157-185. o.

COHEN, B. – WARWICK, M. [2006]: Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

CRAMER, J. [2005]: Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry, *Journal for Cleaner Production*, 583-592. o.

CRANE, A. – McWILLIAMS, A. – MATTEN, D. – MOON, J. – SIEGEL, D. S. [2008] (ed.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press

DAMASIO, A. [1994]: *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. Avon Books

DALY, H. E. [2001]: A gazdaságtalan növekedés elmélete, gyakorlata, története és kapcsolata a globalizációval, in Pataki - Takács-Sánta: *Természet és Gazdaság*. Typotex Kiadó, Budapest, 2004, 392-410. o.

DEÁK, K. – GYŐRI, G. – BÁRON, P. – ÁGOSTON, L. [2006]: *Több, mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Demos Magyarország Alapítvány, Budapest

DOANE, D. [2005]: The Myth of CSR - The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way, *Stanford Social Innovation Review*, ősz, Stanford

DOBSON, J. [1993]: The Role of Ethics in Finance, *Financial Analysts Journal*, Vol. 49, No. 6. november-december, 57-61. o.

DYLLICK, T. - HOCKERTS, K. [2002]: Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 131-141. o.

EAST-WEST MANAGEMENT INSTITUTE, PARTNERS FOR FINANCIAL STABILITY PROGRAM [2004]: *Report on a Survey of Corporate Social Responsibility of the Largest Listed Companies in Hungary*, Budapest

EAST-WEST MANAGEMENT INSTITUTE, PARTNERS FOR FINANCIAL STABILITY PROGRAM [2006]: *Survey of Reporting on Corporate Social*



Responsibility by the Largest Listed Companies in Eleven Central and Eastern European Countries, Warsaw, Poland

ECONOMIST [2005]: Special CSR Report, ed. Clive Crook, január 20.

ECONOMIST [2008]: Special CSR Report, ed. Daniel Franklin, január 17.

ELKINGTON J. [1997]: Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Oxford

ETZIONI, A. [1992]: A „személy a közösségben” paradigma, in Kindler, J. – Zsolnai, L.: Etika a gazdaságban. Keraban Könyvkiadó, Budapest, 1993. 57-64. o.

EUROPEAN COMMISSION [2001]: Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility,

[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf)

EUROPEAN COMMISSION [2002]: Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development,

[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2002/com2002\\_0347en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2002/com2002_0347en01.pdf)

EUROPEAN COMMISSION [2003]: 2003/51/EK SZ. direktíva

EUROPEAN COMMISSION [2003]: Responsible Entrepreneurship: A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe

EUROPEAN COMMISSION [2005]: Opinion of the European Economic and Social Committee on Information and measurement instruments for corporate social responsibility (CSR) in a globalised economy,

[http://eescopinions.esc.eu.int/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\soc\soc192\ces692-2005\\_ac.doc&language=EN](http://eescopinions.esc.eu.int/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\soc\soc192\ces692-2005_ac.doc&language=EN)

EUROPEAN COMMISSION [2006]: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee, Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility,

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006\\_0136en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0136en01.pdf)

EUROPEAN PARLIAMENT [2007]: Report on Corporate Social Responsibility: a New partnership (2006/2133(INI))

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2006-0471+0+DOC+XML+V0//EN>

FARSANG, A. – KOVÁCS, M. [2006]: CSR Online 2006 – Online CSR communication of the Hungarian Top100 companies, Budapest, elérhető az Interneten:

[www.terra-idea.com](http://www.terra-idea.com)

FEKETE, L. [2005]: Hungary – Social Welfare Lagging Behind Economic Growth, in HABISCH, A. – JONKER, J. – WEGNER, M. – SCHMIDPETER, R. (Eds): Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer, Berlin-Heidelberg

FOGLALKOZTATÁSI ÉS MUNKAÜGYI MINISZTERIUM [2005]: Tájékoztató a vállalkozások társadalmi felelősségéről,

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=38026>

FRANK, R. H. [2004]: What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments. Princeton University Press, Princeton

FRANK, R. H. – GILOVICH, T. – REGAN, D.T. [1993]: Does Studying Economics Inhibit Cooperation? Journal of Economic Perspectives, 7. évf. 2. szám, tavasz, 159-171. o.

FREDERICK, W. C. [1994]: From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub> – The Maturing of Business-and-Society Thought, Business and Society, 33. évf. 2. szám, augusztus, 150-164. o.

FREDERICK, W. C. [1998]: Moving to CSR<sub>4</sub> – What to Pack for the Trip, Business and Society, 37. évf. 1. szám, március, 40-59. o.

FREDERICK, W. C. [2000]: Notes for the Third Millennial Manifesto: Renewal and Redefinition in Business Ethics, Business Ethics Quarterly, 10. évf. 1. szám, 159-167. o.

FREDERICK, W. C. [2006]: Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility. Dog Ear Publishing, Indianapolis

FREEMAN, R. E. [1984]: Stakeholder-menedzsment, in Kindler, J. – Zsolnai, L.: Etika a gazdaságban. Keraban Könyvkiadó, Budapest, 1993. 169-192. o.

FREY, B. – OSTERLOH, M. [2005]: Yes, Managers Should Be Paid as Bureaucrats, University of Zurich, CESifo Working Paper Series No. 1379., IEW Working Paper No. 187., január

FRIEDMAN, M. [1970]: The social responsibility of business is to increase its profits, New York Times Magazine, szeptember 13.

FRYNAS, J. G. [2005]: The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies, International Affairs, 81. évf. 3. szám, 581-598. o.

GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS TANÁCS [2008]: A GSZT Ajánlásai a Társadalmi Felelősségvállalásról. Budapest

GOODPASTER, K. E. – MATTHEWS, G. B. [1982]: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 26-42. o.

GOODPASTER, K. E. [2007]: Conscience and Corporate Culture. Blackwell Publishing, Oxford

HAWKEN, P. [1993]: A gazdaság ökológiája, in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 107-130. o.

HELL, J. [2002]: „Egy testvér lesz minden ember!” – A nemek viszonya a globalizálódó világban, Magyar Tudomány, XLVII. évf. március, 322-333. o.

HOLLIDAY, C. O. – SCHMIDHEINY, S. – WATTS, P. [2002]: Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco

INTERNATIONAL FEDERATION FOR HUMAN RIGHTS (FIDH) [2006]: An Overview of Corporate Social Responsibility in Hungary

JONKER, J. – SCHMIDPETER, R. [2005]: Epilogue, in HABISCH, A. – JONKER, J. – WEGNER, M. – SCHMIDPETER, R. (Eds): Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer, Berlin-Heidelberg

KARAUBRAHIMOGLU, Y. Z. [2010]: Corporate Social Responsibility in Times of Financial Crisis, African Journal of Business Management, 4 (4) szám, április, 382-389. o.

KEREKES, S. – WETZKER, K. [2007]: Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció, Harvard Business Manager, IX. évf. 4. szám, április, 36-47. o.

KORTEN, D. C. [1998]: Élet a tőke uralma után, Kovász, 2. évf. 3. szám, ősz, 3-15. o.

KOTLER, P. – LEE, N. [2007]: Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért. HVG Kiadó, Budapest

KPMG [2008]: International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2008

KUN, A. [2004]: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, Jogelméleti Szemle 1.

LAZEAR, E. P. [2000]: Economic Imperialism, Quarterly Journal of Economics, 115. évf. 1. szám, február, 99-146. o.

LIGETI, GY. [2006]: Az üzenetek, Piac és Profit, 2006. július 6.

LIGETI, GY. [2008]: CSR Vállalati Felelősségvállalás. Kurt Lewin Alapítvány, Budapest

LOVELOCK, J. E. [1990]: Gaia - A földi élet egy új nézőpontból. Göncöl Kiadó, Budapest

LUIJK, H. V. [2006]: Facing the Ethics Management Paradox, in ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 194-196. o.

MAGYAR KÖZTÁRSASÁG KORMÁNYA [2006]: 1025/2006. (III. 23.) Korm. határozat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről, Informatikai és Hírközlési Közlöny, 2006 V/4.,  
[net.jogtar.hu/jr/gen/getdoc.cgi?docid=a06h1025.kor](http://net.jogtar.hu/jr/gen/getdoc.cgi?docid=a06h1025.kor)

MATOLAY, R. – PETHEŐ, A. – PATAKI, Gy. [2007]: Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok, Nemzeti ILO Tanács, Budapest

MATOLAY, R. – TOPCU, K. [2008]: Döntések beágyazottsága, in Esse és társai: Döntési technikák. BCE Döntéselmélet Tanszék

MATTEN, D. – MOON, J. [2005]: A Conceptual Framework for Understanding CSR, in HABISCH, A. – JONKER, J. – WEGNER, M. – SCHMIDPETER, R. (Eds): Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer, Berlin-Heidelberg

MATTEN, D. – MOON, J. [2007]: 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, Academic Management Review, február

MAZURKIEWICZ és társai [2005]: What Does Business Think about CSR? In Enabling a better environment for CSR – Diagnostics, TÁRKI, supported by the European Commission, DG Employment, Social Affairs, and Equal Opportunities and the World Bank

McDONOUGH, W. – BRAUNGART, M. [2007]: Bölcsőtől a bölcsőig. HVG Kiadó, Budapest

MITCHELL, R. – AGLE, B. - WOOD, D. [1997]: Towards a theory of stakeholder identification: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22. évf. 4. szám, 853-866. o.

MOLNÁR, L. [2004]: Környezeti etika, in Fekete L. (ed.): Kortárs etika. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 214-244. o.

MØLLER, K. [2009]: How the global financial crisis is strengthening Corporate Social Responsibility OR "Big Business can be the good guys too", Oxford Leadership Academy, július [http://www.oxfordleadership.com/CSR\\_Article](http://www.oxfordleadership.com/CSR_Article)

NÉPSZABADSÁG [2009]: CSR-rel a válság ellen, 2009. február 23. [http://beta.nol.hu/gazdasag/csr-rel a valsag ellen](http://beta.nol.hu/gazdasag/csr-rel_a_val sag_ellen)

NONPROFIT [2003]: A vállalatok társadalmi felelőssége Magyarországon – Összefoglalás a Szonda Ipsos felméréséről, elérhető az Interneten: <http://www.nonprofit.hu/hirek/egyhir/180912.html>

O'HIGGINS, E.R.E. [2002]: The Stakeholder Corporation, in Zsolnai, L. (ed.): Ethics in the Economy, Handbook of Business Ethics. Peter Lang Publishers, Oxford, Bern & Berlin

OSTORHÁZI, L. [2006]: Minőségbiztosítás és környezetvédelem a bevonatkészítésben, [www.bevonattechnika.hu/index.php?action=download&type=press&file=1&id=10](http://www.bevonattechnika.hu/index.php?action=download&type=press&file=1&id=10) -

O'TOOLE, J. [1991]: Tegyé! jót és hajts hasznót! – A „Business Enterprise Trust Award”, in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 45-69. o.

PAINE, L. S. [2000]: Does Ethics Pay? Business Ethics Quarterly, 10. évf. 1. szám, 319-330. o.

PATAKI, Gy. – RADÁCSI, L. [2000]: Alternatív üzleti vállalkozások, in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 9-44. o.

PAVA, M.L. –KRAUSZ, J. [1996]: The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost, Journal of Business Ethics, Vol. 15. 321-357. o.

POLÁNYI, K. [1976]: Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat, Budapest, 1976

PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. [2002]: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, December

PRINCEN, T. [2003]: Az üzleti tevékenység homályba burkolása és elnyújtása – Amikor a költségek internalizálása nem elegendő, Kovász, 7. évf. 3-4. szám, ősz-tél, 5-39. o.

PRUZAN, P. [1998]: From Control to Values-Based Management and Accountability, Journal of Business Ethics, 17. évf. 13. szám, október, 1379-1394. o.

PRUZAN, P. [2004]: Spirituality and the Context for Leadership, in Zsolnai (ed.): Spirituality and Ethics in Management. Kluwer Academic Publishers, 15-31. o.

RADÁCSI, L. [1997]: A vállalatok stakeholder-elmélete, in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 79-92. o.

RADÁCSI, L. [2005]: Felelősség vagy marketing?, elérhető az Interneten: <http://www.uzletietika.hu/cikk.php?article=16>

RAPPAPORT, A. [2002]: A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Budapest

RODDICK, A. – MILLER, R. [1991a]: A szeretet hatalma, in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 131-155. o.

RODDICK, A. – MILLER, R. [1991b]: Az új kor felé? in Pataki Gy. – Radácsi, L. [2000]: Alternatív kapitalisták, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 213-235. o.

ROOME, N. [2005]: Some Implications of National Agendas for CSR, in HABISCH, A. – JONKER, J. – WEGNER, M. – SCHMIDPETER, R. (Eds): Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer, Berlin-Heidelberg

ROSSOUW, G. J. [2006]: A Response to Bouckaert's Ethics Management Paradox, in ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 200-202. o.

SÁNTA, E. – SÖREGI, V. [2006]: CSR: közös nyelv a vállalatok és a civilek között – interjú Darvas Péterrel, a United Way Magyarország ügyvezetőjével, elérhető az Interneten: <http://www.talaljuk-ki.hu/index.php/article/articleview/438/1/8/>

SCHUMACHER, E. F. [1991]: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

SEGAL, J-P. - SOBCZAK, A. - TRIOMPHE, C-A. [2003]: Corporate social responsibility and working conditions, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

SEN, A. [1993]: Van-e az üzleti élet etikájának gazdasági jelentősége? Közgazdasági Szemle, 15. évf. 2. szám, 101-109. o.



SMITH, A. [1959]: A nemzetek gazdagsága. Akadémiai Kiadó, Budapest

SMITH, N. C. [1993]: Az etika szerepe a marketing menedzsmentben, in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 146–169. o.

SOPPE, A. [2000]: Finance and Ethics. Erasmus University Rotterdam

SOROS, Gy. [1999]: A globális kapitalizmus válsága – Veszélyben a nyílt társadalom. Scolar Kiadó, Budapest

SWEDBERG, R. [1990]: Socioeconomics and the New 'Battle of Methods': Towards a Paradigm Shift? Journal of Behavioral Economics, nyár, 19. évf. 2. szám, 141-154. o.

SZIGETI, I. [2009]: Válságálló CSR-programok, 2009. november. 3. Világgazdaság, <http://www.vg.hu/vallalatok/reklam-es-media/valsagallo-csr-programok-294867>

SZLÁVIK, J. – PÁLVÖLGYI, T. – CSIGÉNÉ NAGYPÁL, A. – FÜLE, M. [2006]: CSR in Small and Medium-sized companies: Evidence from a survey of the automotive supply chain in Hungary and Austria, Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)

SZLÁVIK, J. [2009] (ed.): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó Kft. Budapest

TENCATI - ZSOLNAI, L. [2008]: The Collaborative Enterprise, Journal of Business Ethics, május

TÍMÁR, G [2009]: CSR a válságban, Piac és Profit, április, [http://www.piacesprofit.hu/magazin\\_2009\\_04/csr\\_a\\_valsagban.html](http://www.piacesprofit.hu/magazin_2009_04/csr_a_valsagban.html)

THOMÉ [2009]: Corporate Social Responsibility in the Age of Irresponsibility: A Symbiotic Relationship between CSR and the Financial Crisis? International Institute for Sustainable Development, február

TÓTH, G. [2007]: A Valóban Felelős Vállalat. KÖVET-INEM Hungária, 2007

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM [1987]: Our Common Future  
<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM [1997]: Human Development Report <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1997/>

VÁLLALKOZÓI NEGYED [2009]: CSR: gyógyír a válságban? 2009. május 15.  
[http://www.vallalkozoinegyed.hu/20090515/csr\\_gyogyir\\_a\\_valsgaban\\_aiesec\\_konferencia](http://www.vallalkozoinegyed.hu/20090515/csr_gyogyir_a_valsgaban_aiesec_konferencia)

VOGEL, D. [2006]: The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press, Washington, D. C.

WEST, E. G. [1994]: Economic Progress, Morality and Civic Virtue: The Legacy of Adam Smith, WEA Meetings-re készített előadás, július 3.

WORLD BANK INSTITUTE [2004]: Can Small Be Responsible? a WBI „The Possibilities and Challenges of Corporate Social Responsibility among Small and Medium Enterprises” c. e-konferenciájáról készült összefoglaló  
[http://info.worldbank.org/etools/docs/library/126862/small\\_responsible.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/126862/small_responsible.pdf)

ZADEK, S. [2001]: Third Generation Corporate Citizenship – Public Policy in Business and Society. The Foreign Policy Centre, London

ZWETSLOOT, G. I. J. M. [2003]: From Management Systems to Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, 44. évf. 2-3. szám, 201-207. o.

ZSOLNAI, L. [1994]: Vállalati etika, Vezetéstudomány, 25. évf. 3. szám, 54-56. o.

ZSOLNAI, L. [2000]: A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest

ZSOLNAI, L. [2001]: Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó, Budapest

ZSOLNAI, L. [2004a]: A gazdasági etika paradoxona, Vezetéstudomány, 35. évf. 6. szám, 45-49. o.

ZSOLNAI, L. [2004b]: Gazdasági etika, in Fekete (ed): Kortárs etika. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

ZSOLNAI, L. [2004c]: Spirituality and Management, in Zsolnai (ed.): Spirituality and Ethics in Management. Kluwer Academic Publishers, 3-12. o.

ZSOLNAI [2008]: A buddhista közgazdaságtan kísértése, Interpress Magazin, április

### **törvények:**

A magyar Alkotmány 70/A §-a

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről

1995. évi LVI: törvény a környezetvédelmi termékdíjról

1996. évi I. törvény a rádiózásról és a televíziózásról

1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról

2000. évi C. törvény a számvitelről

2003. évi LXXXIX. törvény a környezetterhelési díjról

2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről

**weblapok:**

<http://100milediet.org/>

[www.acceleratingcsr.eu](http://www.acceleratingcsr.eu)

[www.beres.hu](http://www.beres.hu)

<http://emas.kvvm.hu/company.php?l=>

[www.eselyegyenloseg.hu](http://www.eselyegyenloseg.hu)

<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Hungarian.htm>

[www.kovet.hu](http://www.kovet.hu)

[www.undp.org.ge/nhdr/chpt1.htm](http://www.undp.org.ge/nhdr/chpt1.htm)

## **A témakörrel kapcsolatos saját és társszerzős publikációk jegyzéke**

GYŐRI, Zs. [2007]: Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségéről Magyarországon 2007, UNDP

GYŐRI, Zs. [2005]: A társadalmi felelősség szabályozása és példái az Európai Unióban, in Zsolnai et al. Vállalkozások társadalmi felelőssége az Európai Unióban és Magyarországon. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest

GYŐRI, Zs. [2009]: Az OECD iránymutatásai a CSR-ra vonatkozóan in Generáció 2020 Think tank kötet: A felelős vállalatirányítás (Corporate Social Responsibility)

GYŐRI, Zs. [2006]: Mérsékelt álláspontok a közlekedés fenntarthatóságáról. in Kiss Károly (ed.): Tanulmánykötet a fenntarthatóság értelmezéséről, lehetőségeiről Magyarországon, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezettudományi Intézet, Budapest

NYERGES BOGNÁR Zs.<sup>63</sup> [2003]: Etika-orientált banktevékenység - környezeti, társadalmi és etikai kritériumok alkalmazása a banktevékenységben. Vezetéstudomány, 34. évfolyam, 7-8. szám, 2003. július-augusztus p 88-98.

NYERGES BOGNÁR Zs. [2003]: Az etika szerepe a pénzügyekben. Pénzügyi Szemle, 48. évfolyam, 5. szám, 2003. május, p 486-499.

NYERGES BOGNÁR Zs. [2003]: Etikaorientált banktevékenység és pénzügy - Környezeti, társadalmi és etikai kritériumok alkalmazása pénzügyekben. Valóság, 46. évfolyam, 3. szám, 2003. március

GYŐRI, Zs. [2010]: Értékvezérelt vállalatvezetés - a valódi vállalati felelősségvállalás egy lehetséges útja, Gazdaság, Verseny, Vezetés, 2010. 1. szám

GYŐRI, Zs. [2007]: Vállalati felelősség – fogyasztói felelősség, in Fenntartható Fogyasztás Magyarországon 2007 – tudományos konferencia Konferenciakötet pp 7-19.

---

<sup>63</sup> Győri Zsuzsanna korábbi neve

GYŐRI, Zs. [2008]: „CSR”-on innen és túl, in Konferenciakiadvány a vállalatok felelősségvállalásról szóló konferencia kiadványaiból pp 46-59.

GYŐRI, Zs. [2008]: Verseny tisztasága, korrupció, etikai kérdések in Petheő Attila et al. [2008]: „Közvéleményre hangolva” Az Üzletre Hangolva program 2008-as intézkedési tervének megalapozása a vállalkozói vélemények összegyűjtésével, GKM

GYŐRI, Zs. – PETHEŐ, A. et. al. [2009]: The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility, Final report, KMU Forschung Austria, 2009. január

PETHEŐ, A. et al. [2008]: Vállalati Társadalmi Felelősség és a Shell, Shell Hungary Zrt.

angol nyelven megjelent:

GYŐRI, Zs. [2007]: Baseline Study on Corporate Social Responsibility Practices in Hungary 2007. UNDP

GYŐRI, Zs. [2008]: CSR in Hungary – Research in the Spring of 2007 for UNDP, presentation at CORE III Conference: The potential of CSR to drive integration in an enlarged EU, Nottingham University Business School, június 18-19.